جون ديفيدو
كاندي ستلبيري
هيذر كارسو
ماكس بازرمان
مي الدباغ
رونالد هيفتز
ألكساندر هازلام
مارك جيرزون
صاموئيل غاردنر
كريس إيرنست
رودريك كرامر
إيرت كينان
روزابيث كانتر
جولاندا جيتن
مايكل هوغ

اجتياز الحدّ الفاصل

قيادة الجماعات المتباينة في عالم من الاختلاف

إيبو باتل
فرانك مولر
ماريكا لامور
أبريل كونز
مارغريتا كروشك
نواه سيلفرمان
روبيرت روتبيرغ
تود روجرز
ستيفن ريتشر
مايكل بلاتو
جفري ييب
توم تايلر
آلان سليفكا

تود ل. بيتنسكي

نقله إلى العربية
الحارث النبهان

العبيكان
Obeikan

اجتياز الحدّ الفاصل

قيادة الجماعات المتباينة في عالم من الاختلاف

تود ل. بيتنسكي

نقله إلى العربية

الحارث النبهان



Original Title
Crossing the Divide
Intergroup Leadership in a World of Difference
Author: Todd L. Pittinsky

ISBN-10: 1422118347
ISBN-13: 978-1422118344

ⓒ شركة العبيكان للتعليم، 1435هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بيتنسكي، تودل

اجتياز الحد الفاصل./ تودل بيتنسكي.- الحارث محمد النبهان.- الرياض 1435هـ

320 ص: 16.5× 24 سم

ردمك: 2 - 612 - 503 - 603 - 978

1 - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة 2 - القيادة الإدارية

أ. النبهان، الحارث محمد (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658.4 رقم الإيداع: 1092 / 1435

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com
متجر العبيكان على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

قائمة المحتويات

شكر وعرفان

بدايةً، أجد نفسي عاجزاً عن إيجاد الكلمات التي تعبِّر عن مدى شكري لمؤتمر «اجتياز الحدّ الفاصل» الذي استند إليه هذا الكتاب. وبعد ذلك أنتقل في الزمن أماماً وخلفاً، فأبدأ بأولئك الذين ساعدوني على تجميع هذا الكتاب لأصل إلى مَنْ أسهموا في دعمي لاتخاذ هذا المسار. وأشعر أيضاً بعظيم الشكر لمركز القيادة العامة في مدرسة هارفارد كيندي، ولا سيما لمدير المركز ديفد جيرغن، ومساعده آندي زيليك، ومديرته التنفيذية دونا كاليكو؛ لأنّهم مكّنوني من عقد هذا المؤتمر، ثمّ إعداد هذا الكتاب ليرى النور من أجل الأشخاص الذين لم تسنح لهم فرصة المشاركة. تتمثّل رؤية المركز في مَدّ حدود القيادة خارج إطار المسرح المتوافر؛ من أجل تسهيل مسار الفكرة الناشئة، وهي فكرة «قيادة الجماعات المتباينة»؛ القيادة التي تتعمّد التقريب بين الجماعات المختلفة، ونقلها إلى مستوى جديد من الاغتناء والفائدة كما آمل. وأودّ أيضاً التعبير عن خالص شكري لأكثر من خمسين دارساً وقائداً شاركوا في هذا المؤتمر. ومع أنّ هؤلاء لم يكونوا جميعاً من العاملين مباشرةً في قيادة الجماعات المتباينة، لكنهم بذلوا جهوداً لافتةً لتسخير خبراتهم المهمة وآرائهم الغنية والإفادة منها في خدمة هذا المفهوم. وبعد ذلك قام هؤلاء الأشخاص بما يأمله المرء من مؤتمرٍ من هذا النوع؛ فقد تبادلوا الأفكار فيما بينهم، وقام كلٌّ منهم بدفع أفكار الآخر خطوةً إلى الأمام. وأنا مدينٌ بشكرٍ خاصٍّ لثمانيةٍ وعشرين شخصاً تفرّغوا لتدوين أفكارهم من أجل تأليف هذا الكتاب.

ولكن، من شأن مؤتمرٍ يقتصر على المشاركين فيه أن يحظى بقدرٍ ضئيلٍ من النجاح. لذا، استخدمت لورا باكون ذلك المزيج الساحر البسيط من الذكاء والعاطفة والفكاهة حتى تقوم بمهمة تخطيط هذا اليوم. وكان دانييل غودمان ماهراً في إدارة الشؤون اللوجستية أيضاً، إضافة إلى توجيهاتٍ قيّمة من لويزا بيليرين وكاميليا كوماري من وانكانر، ومعها

طلاب موهوبون من مختبر ألوفيليا. وقدَّمت لورين غاري نصائحها الثمينة فيما يخص نقاطاً مختلفة من التخطيط. إضافة إلى تولّي هيدي هارت. غورمان إدارة جوانب الإدارة المالية بمهارةٍ واضحةٍ. وقد بدأ العمل بإنتاج هذا الكتاب عقب انتهاء المؤتمر. وتعيَّن عليّ بدايةً أن أشكر منشورات مدرسة هارفارد للأعمال. ومع أنّهم نادراً ما ينشرون كتباً مجمَّعة من مقالاتٍ مختلفةٍ، فإنهم غامروا في هذا الكتاب، وساندوا إنتاجه بكلّ ما يستطيعون، ولا أنسى في هذا المقام الدعم الكبير والمهارة المتميزة لكبير المحرّرين لديهم جيف كيهون، وكذلك المحرّرة المساعدة آنيا ويكوسكي، والمدخلات القيّمة التي قدَّمها اثنان من المراجعين الذين أجهل أسماءهم كافة. شكراً لأوين آندروز الذي أسهم بذكائه واهتمامه المستمر في جعل هذا الكتاب حقيقةً واقعةً ما كان لها أن توجد فعلاً من غير عمله. وأشكر أيضاً كلّاً من: جون إلدر الذي أسهم ببصيرته النافذة ومهاراته الواضحة في تدقيق النصوص وصياغة الأفكار؛ لمنح هذا الكتاب أفضل شكلٍ من الشفافية والوضوح. وسلون سترايك الذي أثرى الفصول بملاحظاته التي قدَّمها إلى المؤلِّفين بخصوص المفاصل الحرجة. وسو حسين موريس التي اهتمت بالتفاصيل الدقيقة في أثناء مراجعة الفصول للوقوف على عدم وجود أيّ خطأ يشوّش على الأفكار.

وبعد أن عبَّرت عن اعترافي بالجميل لبعضِ الذين ساعدوني في أثناء المؤتمر وبعده، يتعيَّن عليَّ الآن أن أشكر زملائي الذين مَدّوا لي يد العون فيما يخص تلك الشذرات التي زادت الكتاب غنىً وثراءً. فقد أسعفني كلٌّ من ج. ريتشارد هاكمان، وباربارا كيلرمان، وجوزيف ناي، وآخرون أيضاً، بذكائهم وإلهامهم ونصائحهم المفيدة وملاحظاتهم التي ما كان لي أن أتمكَّن في غيابها من تتبُّع التفاصيل الساحرة لموضوع «العلاقات والقيادة في الجماعات المتباينة». وأنا شاكرٌ كثيراً معهدَ آش للحوكمة الديمقراطية والتجديد في مدرسة كيندي بهارفارد، لما قدَّمه من دعم لبحثي في قيادة الجماعات المتباينة. ختاماً، أودّ التوجّه بالشكر إلى كلّ مَنْ أرشدني إلى الطريق دائماً، وساندني طوال حياتي، وعلّمني مِن حبّه وعمله ما أَعُدُّه أهم سمة في الجماعة البشرية. وأشكر أيضاً أفراد أسرتي: جانيت، وبرنارد، وماثيو، وجولي، ومارين، ولوك، وسكوت، ولاري، وجيل، ولورن، ومارك، وهاريس. وأشكر كذلك أصدقائي الأعزاء: باربارا، وماغز، ومارغريت، ومايكل أنجلو، وساندي، ويوكويكا. وأتوجّه بعد هذا كلّه بالشكر الجزيل إلى فلادي؛ الذي كان نِعْمَ الصديق، والذي منحني بصيرته وتعاطفه الدائمين.

مقدّمة

قيادة الجماعات المتباينة:

ما هي؟ ما أهميتها؟ كيف تُدار؟

تقدِّم المقالات الواردة في هذا الكتاب دراسةً رائدةً في معالجة مشكلةٍ قديمةٍ.

إنّنا نعيش في عالم من الاختلاف! ونحن نصادف تنوّعاً في القوميات والأحزاب السياسية والاثنيات والأديان والحالة الاجتماعية الاقتصادية، وكذلك في الأجيال، وما لا سبيل إلى إحصائه من الفئات الأخرى في مختلف الجماعات التي نحن جزءٌ منها؛ العمل، والحيّ، والأمّة، والعالم كلّه. ونحن لا نصادف التنوع فحسب، بل إنّنا نصطدم به في أحيانٍ كثيرةٍ. يتحدث علماء الاجتماع عن: «**مجموعة نحن**»؛ المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، و«**مجموعة الأغيار**»؛ أيّ مجموعةٍ لا يكون الفرد منتمياً إليها. إنّ تعبير «**مجموعة الأغيار**» نفسه يستحضر إلى الذهن إحساساً بعدم الراحة، إن لم نقل إحساساً بالنزاع والاختلاف أيضاً! والواقع أنّ القادة في مختلف القطاعات (الأعمال، والحكومة، والمؤسسات الخيرية، والمنظّمات غير الربحية)، وعلى المستويات كافة؛ يواجهون على الدوام مشكلاتٍ تضرب جذورها في الإحساس القائل: «**نحن لسنا مثلهم**»، و«**هم ليسوا مثلنا**». حيث يحاول نشطاء الأحياء ورؤساء الإدارات المحلية التكيّف مع ظاهرة النزاعات التي تنشب بين الجماعات والعصابات المختلفة في مناطقهم. ويحث المديرون التنفيذيون موظفيهم على التسامي فوق المعارك الهامشية بين الأقسام. وقد كان قادة حركة الحقوق المدنية في العقد السابع من القرن العشرين يتساءلون عن مدى قدرتهم على نقل ميراث حركتهم إلى الجيل الشاب الذي يختلف اختلافاً شديداً عن جيلهم هم.[1] وفي السياق ذاته،

يبـذل المهاجرون أقصى جهودهم حتى يصيـروا مواطنين كاملين في مجتمعاتهم الجديدة التي تجد صعوبةً في تقبّل تأثير هذه المجموعات والثقافات الجديدة.

وبطبيعة الحال، فإنّ قادة بلدانٍ كثيرةٍ يواجهون خطر العنف المذهبي والحرب الأهلية والحرب مع دولٍ أُخرى، ويواجهون واقع هذه الأخطار وعقابيلها (وشدائدها) أيضاً.

مـن أجل هؤلاء القادة، يُعَـدّ التقريب بين هذه الجماعات – التغيير الإيجابي في كيفية التفكيـر وإحساس أفراد الجماعات المختلفة بعضهـم إزاء بعض، ثمّ تغيير طرائق تعاملهم فيمـا بينهم– مهمةً مركزيةً من مهام القيـادة. فما الذي يقدِّمه ميدان دراسات القيادة إلى هـؤلاء النـاس؟ لقد حظي موضوع التقريب بين الجماعات بدراسـةٍ مستفيضةٍ بوصفه وجهاً مـن أوجه العلاقات بين الجماعات، لكنّه لا يزال غير مدروس، إلى حدٍّ خطير، بوصفه وجهاً من وجوه القيادة. ويتمثّل طموح هذا الكتاب في التقدُّم خطوةً صوب ملء هذه الثغرة، وصوب البرهنة على أنّ القادة يستطيعون أن يقوموا بهذا الأمر، ويتعيَّن عليهم أن يقوموا به أيضاً.

مجموعةٌ من الجماعات:
مُبرِّرات قيادة الجماعات المتباينة

يستطيع مدير أيّ مدرسة ثانوية إخبارنا أنّ الطلاب ليسوا مجرّد مجموعة من الأفراد، بـل هم أيضـاً مجموعة من المجموعـات (الشلل، والفـرق، والجماعات الاثنيـة، والصبية، والفتيات، والعصابات أحياناً). ويستطيع إخبارنا أيضاً أنّ لهذه المجموعات أهمية حقيقية. وكثيراً ما يهتم دارسو القيادة بكيفية تمكّن القادة من تعريف الجماعة والحفاظ عليها، تلك الجماعة التي ما كان لديهم شيءٌ يقودونه لولا وجودها. لكنّ هؤلاء الدارسين عامّةً يتصورون هـذه المهمـة بأنّها تمثّل تحـدي تجميع الأفراد، وذلـك من غير اهتمامٍ كبيـر بالمجموعات الفرعيـة التي ينتمي هـؤلاء الأفراد إليها.[2] لكنّ «أتباع» القائـد يأتون حاملين معهم ولاءات قوية مهمة تجاه المجموعات التي هم أعضاءٌ فيها أصلاً – اثنية كانت، أو مهنية، أو إقليمية، أو غير ذلك–. ومن هنا، يتعيَّن على دارسي القيادة التركيز على كيفية التوصل إلى جمع هذه المجموعات معاً من أجل إيجاد جماعة واحدة والمحافظة عليها.

إنّ قيـادة الجماعـات المتباينـة، وهي موضـوع هذا الكتـاب، هي القيـادة التي تجمع المجموعـات معاً.[3] وقـد وَضعت نظرية قيـادة الجماعات المتباينة والبحـوث الخاصة بها

تصوراً للمهمة القيادية المركزية، تمثَّل في إيجاد مجموعة واسعة لا تُقاد بوصفها تجميعاً لأفرادٍ مختلفين فحسب، بل بصفتها تجميعاً لمجموعاتٍ فرعيةٍ مختلفةٍ ينتمي هؤلاء الأفراد المختلفون إليها.

وبوجه عام، يمكن لقيادة الجماعات المتباينة أن تكون غايةً ووسيلةً في آنٍ معاً. ومن الممكن أن يكون التقريب بين المجموعات هدفاً رئيساً من أهداف القيادة. فكثيراً ما نلحظ الجهود التي تبذلها مؤسسات عدّة من أجل الحوار بين الأديان، أو المصالحة بين «العصابات» المحلية. والهدف هنا هو تحسين العلاقات بين المجموعات المعنية وتطويرها. لكنّ التقريب بين المجموعات وجمعها معاً ضمن مجموعةٍ واسعةٍ واحدةٍ، قد يكون «**وسيلةً**» أيضاً؛ أي خطوة صوب تحقيق أهداف أخرى لهذه المجموعة الكبيرة، من مثل: إدخال منتجٍ جديدٍ في السوق عن طريق مشروع مشترك، وتوحيد جماعات اثنية مختلفة ضمن كتلة سكانية واحدة تستطيع إنجاز أهداف اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية.

ولكن، كيف يمكن قيادة المجموعات المتباينة؟ يتناول المشاركون في الكتاب هذا الموضوع من خلال علم قيادة الجماعات المتباينة (بل هو فنٌّ أيضاً)، انطلاقاً من عددٍ من المنظورات العملية والنظرية. وكما أشرنا آنفاً، فإنّ ثمّة حاجة نظرية كبرى إلى فهم هذا الموضوع الذي أُهمِل زمناً طويلاً. أمّا من حيث الحاجة العملية، فإنّها تقفز قفزاً عندما نتصفّح أيّ مجلةٍ أو صحيفة إخبارية.

القيادة بترسيخ مبدأ التفرقة

يُنصَح القادة دائماً، ويُتوقَّع منهم أيضاً، أن يطوِّروا تماسك المجموعة، ويحافظوا على هذا التماسك.[4] وتُظهِر الدراسات أنّ لتماسك المجموعة ارتباطاً إيجابياً بعملياتٍ قياديةٍ مهمة من قبيل ثقة الأتباع واستعدادهم للتضحية من أجل قائدهم، وكذلك رضاهم وقناعتهم بقدرة مجموعتهم على تحقيق أهدافها.[5]

ولكنّ، لتماسك المجموعة ثمناً! إذ ترصد دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس وجود توتر بين التماسك الداخلي للمجموعة (مقدار إحساس أفرادها بالترابط فيما بينهم)، وحالة النزاع الخارجية التي تعيشها المجموعة.[6] فكلّما ازداد إحساس أفراد المجموعة

بالتماسك والتضامن، بدا كلٌّ واحدٍ آخر أكثر ميلاً إلى الدخول في منافسةٍ أو نزاعٍ مع المجموعة المعنية.[7]

أمّا ما يخص القادة فقد تكون المفاضلة بين التماسك الداخلي والنزاع الخارجي نقطة قوةٍ أو فخاً، وهو ما أُفضِّل الإشارة إليه بأنّه «المقايضة بين الجماعة الداخلية وجماعة الأغيار».[8] وقد يعجز القائد الذي يفتقر إلى الحكمة أو بُعْد النظر عن رؤية هذه المشكلة أصلاً.[9] وغالباً ما يعمد القادة الذين يشعرون بخطرٍ يتهدّدهم إلى استغلال العداوات بين المجموعات حتى يرسخوا سلطتهم؛ بل إنّهم يوجدون هذه العداوات أحياناً.[10] ويدرك القادة الذين يعانون مشكلاتٍ في مجموعاتهم أنّ وجود عدوّ مشترك، حقيقياً كان أو مُختَرَعاً، قد يساعدهم على تعزيز مصداقيتهم، ولملمة أتباعهم وتحريضهم. وقد يتبادر إلى روع القارئ سؤال مفاده: ما النسبة التي استطاعت حملة «روح الفريق» تمثيلها من حفز جميع الناس إلى كراهية شركة مايكروسوفت أو «اليانكي النيويوركي»؟ يُظهِر لنا التاريخ أنّ هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون شديدة الفاعلية عندما يعمد القادة إلى (تشويه صورة) الجماعات الاثنية الأُخرى أو الأمم الأُخرى. فقد أدّى القادة دوراً رئيساً في إيجاد العنف بيوغسلافيا التي كانت آمنةً مسالمةً فيما مضى. وأقدم القادة السياسيون والاجتماعيون من الصرب على (تشويه صورة) الجماعات الاثنية الأخرى ونزع الصفة الإنسانية عنها؛ من أجل إيجاد مناخ أزمة يسمح لهم بحشد الأتباع.[11] أمّا في العراق، فقد كان صدّام حسين يؤلِّب الجماعات الدينية بعضها على بعض من أجل تقوية مواقعه هو. وما زالت عواقب هذه السياسة واضحةً في المصاعب التي يواجهها العراقيون بخصوص إقامة حكومة تمثيلية في بلادهم.[12]

إنّ النظر إلى جماعة الأغيار بوصفها عدوّاً قد يكون معزِّزاً لتماسك الجماعة.[13] ومن الممكن أن تكون الاستجابات الانفعالية (الخوف والغضب مثلاً) وما يرافقها من أفعال (النكوص أو الهجوم مثلاً)، سبباً في حمل الأتباع على تأييد سلوكات قائدهم وسياساته العدوانية إزاء المجموعة المعادية.[14] وفي واقع الأمر، فإنّ الأفعال التي يقوم بها شخصٌ نَعُدُّه عدواً لنا، تكون – في نظرنا – أكثر أذىً من الأفعال عينها إذا قام بها شخصٌ نَعُدّه واحداً من «حلفائنا».[15]

أمّا ما يزيد الطين بلّةً فهو أنّ تماسك مجموعة من المجموعات – في حدّ ذاته – قد يجعل هذه المجموعة تبدو مصدراً لخطرٍ أكبر في نظر المجموعات الأخرى. وأنّ الأفعال

التي تقوم بها مجموعة الأغيار تبدو – في نظرنا– أكثر خطراً بقدر ما يظهر لنا من تماسك هذه المجموعة.[16] وتوحي هذه النتائج إلى أنّ القادة ليسوا في حاجةٍ حتى إلى استخدام لغة «الأراجيف والتحريضات» الصريحة في حقّ الآخرين لكي يثيروا إحساساً بالخطر الذي تمثّله مجموعة الأغيار. يكفي لذلك الهدف استخدام لغة توحي إلى أنّ هؤلاء الأغيار متماسكون (استخدام تعابير من قبيل: «يشعر الروس أنّ من حقّهم»، أو «إنّ بيجين غاضبة...») من أجل زيادة الإحساس بالخطر، وتعميق النزاع بين المجموعتين.[17]

ولكن، إذا كان القادة قادرين على إشعال فتيل الصراع بين المجموعات، أفليسوا قادرين أيضاً على إيجاد التناغم والانسجام بين هذه المجموعات؟ ألا يمكنهم ممارسة «قيادة الجماعات المتباينة»؟ يجيب كتابنا عن مثل هذه الأسئلة بكلمة «نعم»، لكنّ الأمر لن يكون سهلاً! إذ يتعيَّن على القادة إعادة تقييم بعض الأساليب الناجحة في ترسيخ سلطانهم؛ بتدعيم تماسك مجموعاتهم، أو تجنّب استخدام هذه الأساليب البتة. ويتعيَّن على القائد أن يفكِّر ملياً في «حشد الجنود»؛ فما الحاجة إلى «الجنود» إذا لم تكن النية متجهةً إلى خوض الحرب؟

القيادة بالتوحيد: موجباتٌ متنامية

تُعَدّ «قيادة الجماعات المتباينة» نموذجاً بديلاً يقدِّم حلّاً لمشكلة المفاضلة أو المقايضة بين جماعة «الأغيار» وجماعة «نحن»، وذلك بطريقةٍ مختلفةٍ. إنّه يسعى إلى ضمّ الجماعات المختلفة معاً بتقليل سوء النيات القائم بينها، وإيجاد نيات طيبة بينها. وهما مهمتان منفصلتان كما سنرى بعد قليل. تشير الدلائل إلى أنّ ثمّة دعوات قوية متزايدة في مختلف أنحاء العالم من أجل هذا النوع من القيادة. ومن المرجح أن تزداد هذه القيادة قوةً.[18] ونرى في بلدانٍ كثيرةٍ أنّ الأمر راح يبتعد ابتعاداً متزايداً عن إمكانية زعم أيّ جماعة اثنية أو عرقية بأنّها تستطيع امتلاك الأغلبية العددية .[19] هكذا سوف تكون الحال في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً مطلع عام 2050م .[20] لذا، يتعيَّن على القادة في البلدان التي تفتقر إلى أغلبيات طبيعية بأن يعملوا على التقريب بين الجماعات الاثنية والعرقية؛ حتى يتمكّنوا من القيادة على نحوٍ فاعل.

إنّ هـذه الحاجة لكبيرةٌ حقّاً وواضحـةٌ على نحوٍ مؤلم أيضاً في البلدان التي تسود فيها أغلبيات واضحة وأقليات واقعة تحت سلطانها. وكما تبيّن تجربة المجموعات الإرهابية، فإنّ جماعـات الأقلية يمكـن أن تؤثّر كثيراً في جماعـة الأغلبية أيضاً. ومـن الملاحَظ أنّ القادة السياسيين في مناطق جغرافية واسعة، كأوروبا وجنوب شرق آسيا ومنطقة المحيط الهادي مثـلاً، يفلحـون في التقريب بين بلـدانٍ عرفت عداواتٍ وشكوكاً تاريخيـةً من أجل الانخراط فـي منافسةٍ وتقدُّمٍ اقتصاديين مشتركين.[21] أمّا ما يتعلـق بمؤسسات الأعمال، فإنّ القادة يبذلـون جهودهم مـن أجل التقريب بين مجموعـات العمل وأقسامه ودوائـره المختلفة على الرغم من تباعدها.

يُذكَـر أنّ قيادة الجماعات المتباينة غدت أمراً متزايد الأهمية مع اضطرار القادة إلى معالجـة مسائل الخيـر المشترك، وإلى الخروج بعيداً عن دائـرة صلاحياتهم ومسؤولياتهم الرسميـة.[22] ولعلّ من أسطع الأمثلة وضوحاً فـي يومنا هذا مشكلة الاحترار العالمي وغيره مـن التغيّرات البيئية التي يحتمل أن تكون مؤذيةً لحياة البشر. إنّنا في حاجةٍ ماسةٍ إلى قادةٍ أمريكييـن ينظرون فـي مسألة تحسين الحال المعيشية للأجانـب بجدّ لا يقل عمّا يحظى به الأمريكيـون أنفسهم. ونحن أيضاً فـي حاجةٍ إلى قادةٍ صينيين ينظـرون في مسألة تحسين الحال المعيشية للأجانب بجد لا يقل عمّا يحظى به الصينيون، وهكذا دواليك. إنّ في مقدور بلـدٍ واحد، وإن كان صغيراً، أن يسبِّب للعالم ضرراً كبيراً بغضّه الطرف عن سياسات شحن متراخيـة تُفضي إلى تسرباتٍ نفطيةٍ كبيرة، أو بإهمالـه ضبط عملية التخلص من النفايات السامة.

لا يكمـن منطـق الأمر، بطبيعة الحال، في وجوب «تفضيـل» القادة مصلحةَ الجماعات الأخرى، أو جعلها مساويةً لمصالح جماعاتهم أنفسها. مع أنّ هناك قادة يتبنّون هذا النهج، فإنـه لا يمكن أن يكون نهجـاً عملياً أو مرغوباً فيه على الدوام! إنّنا فـي حاجةٍ إلى قادة أكثر تصميماً على التقريب بين الجماعات، لا قادة يحاولون الاستفادة من زيادة تباعدها.

ولعـلّ ما يسرّ المـرء حقّاً استشراف آفاق لتجاوز المفاضلـة بين جماعة نحن وجماعة الأغيار، ورؤية تعزيز لهذا التجاوز بظهور توجّه مثير للاهتمام في ميدان العلوم الاجتماعية. فإلى وقت قريب، كان يقال كثيراً إنّ جماعة نحن «تشتق هويتها من تعارضها مع الآخرين».[23] لكـنّ الباحثين يشيـرون – على نحوٍ متزايد – إلى أنّ الترابطـات القوية لدى جماعة نحن لا

تـؤدي – بالضـرورة– إلـى علاقاتٍ سلبيـةٍ مع جماعة الأغيـار.[24] بل إنّ ثمّة مَـنْ يقول: إن هذين النوعين من العلاقات أكثر استقلاليةً ممّا كان معتقداً.[25] فعلى سبيل المثال، توصلت دراســاتٌ جرت في جنوب إفريقيا إلــى أنّ تعريف المرء هويته بجماعته العرقية ليس مؤشراً شديـد الارتباط بعدم التسامح مع الأعراق الأخرى. وأنّه لا علاقة كبيرة للانتماء إلى السود أو البيض بمسألة قلّة التسامح تجاه الجماعات الأخرى.[26]

نعـرف حقّاً أنّ جنـوب إفريقيا شهدت زعامة نيلسون مانديـلا التي اتسمت بالميل إلى قيـادة جماعـات متباينة. فإلى أيّ مدى يمكـن تكرار هذا النجاح بوجـود قائدٍ مخالِف لهذا النهج؟ لعلّه يمكننا – عن طريق التقدُّم في الدراسة الأكاديمية لقيادة الجماعات المتباينة– تقليـل الاعتمـاد على حكمة قـادة لا نعرف متى يظهـرون، من أمثال مانديـلا أو مارتن لوثر كينغ؛ ولعلّنا نستطيع زيادة الاعتماد على مجموعةٍ مجربةٍ مقبولةٍ من الأساليب والممارسات، بحيث يتمكن مزيدٌ من القادة من النجاح في التقريب بين الجماعات المتباينة.

فخ انتماء القائد إلى جماعته

نرى في أجزاء مختلفة من العالم صوراً للمسيح الأبيض، وصوراً للمسيح الأسود، وصوراً للمسيـح الصيني، وهلّـم جراً. فإذا وضعنا جانبـاً مسألة الانتماء الاثنـي للمسيح التاريخي الحقيقـي، فإنّ هذه التمثيـلات الفنية المختلفة جذرياً فيما بينها، تبيِّـن أنّ مسيحيين كُثراً فـي أنحاء العالم يريـدون أن يكون «زعيمهم الدينـي» منتمياً انتماءً مباشـراً إلى جماعتهم هـم! إنّ هـذا توترٌ يعرفه كلّ مَنْ يطمح إلى ممارسة قيـادة الجماعات المتباينة في أيّ سياقٍ كان؛ فمهمـا يكن القائـد متحمساً لتشجيع تجاوز هوية الانتماء إلى جماعة فرعية، فإنّه – لا محال– يحمل هوية إحدى تلك الجماعات الفرعية (أو هوية أكثر من جماعة فرعيةٍ واحدة). لـذا، فإنّ رئيـس الدولة في نظام متعدد الأحزاب يظل عضواً فـي حزبه السياسي هو؛ ويظل القائـد لجماعاتٍ متعددة الأديـان منتمياً إلى دينه هو؛ ويظل الناشط المحلي شخصاً يعيش فـي جـزءٍ من البلدة، لا في أجزائها الأُخرى. وهذا ما يعني أنّه قد يكون صعباً على القائد أن يرتفع فوق انتماءاته وارتباطاته الطبيعية.

إنّ هذا أمرٌ يتجاوز حالة الفشل المألوفة المتمثِّلة في «المحاباة». ولا شكّ في أنّ عمليات القيادة الأساسية نفسها، من قبيل إرساء المصداقية وتعبئة الأتباع مثلاً، تصبح أكثر صعوبة

عندمـا يتعلـق الأمر بأتباعٍ من جماعةٍ أخـرى .[27] فمثلاً ، إنّ عمليـات الاجتذاب الاجتماعي تجعـل الأتبـاع أكثر ميلاً إلى التوافق مـع قائد نمطي، وتجعلهم أكثر ميـلاً إلى الانقياد لهذا القائـد؛ قائد يشعرون بأنّه مثلهم.[28] ولكن، من الطبيعي أنّه كلّما كان القائد نمطياً بالنسبة إلى مجموعة من المجموعات، كان أقل نمطيةً بالنسبة إلى المجموعات الأُخرى.

هــذه توتراتٌ لا سبيل إلى إزالتها، لكنّ إدارتهـا والتعامل معها أمرٌ ممكن. ومن طرائق ذلـك (نُعِدّ مجموعة من البحوث في هذا المضمار) تشجيع المواقف الإيجابية تجاه الأغيار مـن حيث هم أغيارٌ علـى وجه التحديد. (سنتناول فيما بعد هـذه المواقف التي أُطلِق عليها اسـم **محبة الآخر**). فحين تنشأ مواقـف إيجابية إزاء الآخرين، أو الأغيار، فإنّ مشكلة كون القائـد واحداً من هـؤلاء الأغيـار تتناقص، على الرغم مـن عدم اختفائهـا. وتبيِّن فصول الكتـاب عـدداً من الطرائق الأخرى التي تتيح للقادة قيـادة تابعيهم على نحوٍ فاعل إذا كانوا منتمين إلى جماعاتٍ أخرى.

معاً، ولكن غير متماثلين

إنّ تعبيـر «**قيـادة الجماعـات المتباينة**» نفســه يتضمّن توتراً بين واقـع الانفصال بين الجماعـات المتمايزة (**جماعات متباينة**) وتكامل هـذه الجماعات (شرطٌ لا بُدّ منه لنجاح **القيـادة**). وهو توتر تعترف به قيـادة الجماعات المتباينة وتحترمه. لذا، تسعى هذه القيادة إلى تقريب الجماعات الفرعية من غير تفكير في إزالة الفوارق بينها، أو حتى من غير رغبة في إزالتها.

تشيـر كثير من الدراسات إلـى أنّ إضعاف أو إلغاء هُويات الجماعات الفرعية من أجل تحسيـن العلاقـات بين الجماعـات المتباينة: ليس أمـراً ضرورياً ولا كافياً فـي أيّ حالٍ من الأحـوال، وأنّ هويات الجماعـات الفرعية لا تعيق – بالضرورة– الوحـدة التي يُفترض أنّها قائمـةٌ بينها .[29] من جانبهـا، تنظر الدراسات التي تتناول الهويـات المزدوجة إلى الهويات العليـا وهويـات الجماعات الفرعية بوصفهـا مترافقةً على نحوٍ طبيعـي. فعلى سبيل المثال، إنّ مواطنـي الاتحـاد الأوروبي مدعـوون إلى النظر إلـى أنفسهم بوصفهـم أوروبيين (هوية مشتركـة عليـا) وبريطانيين، أو فرنسييـن، أو رومانيين، أو إسبان فـي الوقت عينه، وهكذا دواليـك. وهناك كثيرٌ من المهاجرين إلى الولايات المتحدة، ومـن أبناء هؤلاء المهاجرين،

ممّــن يحملون إحساســاً شديد القوة بأنّهم، فــي وقتٍ واحد وعلى قدم المســاواة، أمريكيون ويابانيــون، أو أمريكيون وإيطاليون، أو أمريكيون وبورتوريكيــون، أو أمريكيون وكاميرونيون، وهلّم جرّاً.

على الرغم من أنّ الدراسات تبيّن مزايا التشديد على «نحن» في حالات، و«نحن وهم» فــي حالات آخرى، لكنّ تجاهل هويات الجماعــات الفرعية باسم الوحدة غالباً ما يكون أمراً غير ممكنٍ وغير مرغوبٍ فيه أيضاً.[30] فمثلاً، من السهل إقامة البرهان على أنّ المسيحيين واليهــود والمسلميــن يملكون إرثاً مشتــركاً باعتبار هــذه الأديان تؤلّف كلّهــا أسرة الديانات الإبراهيميــة؛ لكن من المُثْبَت أنّ هنــاك صعوبةً حقيقية في جعل جزء غالب من المسيحيين واليهود والمسلمين يشعرون حقّاً على هذا النحو فيما بينهم. وفي النظام السياسي الأمريكي أيضــاً، نرى أنّ الجمهوريين والديمقراطيين، يتشاركــون في هويةً واحدة بوصفهم مواطنين أمريكييــن، لكنّ تلك الهوية عادةً ما تظللها هوياتهم الحزبية التي تكتسب أهميةً حاسمةً في بعض الأوقات.

وحتى عندما تكون الهوية العليا الجامعة قويةً إلى حدٍّ يسمح لها بالطغيان على الهويات الفرعيــة، فــإنّ نفوذهــا وبروزها يمكن أن يشهدا مــداً وجزراً.[31] وقد تكــون الهويات العليا أكثــر فاعليــة وأثراً عندما تتعاون الجماعات من أجل مواجهــة خطرٍ مشترك، ولكنها تصبح أقــل فاعلية عندما يغيب ذلك الخطر. وعادةً ما تعود مشاعر التوتر والعداوة بين الجماعات المتباينــة إلــى الظهور حتى بعــد أن يبدو أنّها قــد اختفت.[32] ونرى فــي كلٍّ من يوغسلافيا السابقة وروانــدا – بعد سنوات من حالات الزواج المختلطة بين الجماعات الفرعية الاثنية،– أنّ الهويــات الاثنيــة انتعشت لتكون أداةً للانقسام والقتل. وقد يكون ثمّة بديلٌ أكثر دواماً عن تذويب هويات الجماعات الفرعية ضمن هوية عليا جامعة، ألا وهو تشجيع المواقف والعلاقات الإيجابيــة بين تلك الجماعات الفرعية؛ بجعلها تقدِّر الاختلافات القائمة بينها وتحبّها، بدلاً من الاكتفاء بتحمّلها، أو التسامح معها، أو التغاضي عنها عندما تقتضي الظروف ذلك.

وحتــى إذا كان تذويب هويات الجماعــات الفرعية ضمن هويةٍ جامعةٍ عليا أمراً ممكناً، فهــو ليس بالضرورة أمراً جيــداً؛ إذ تشير الأدلة المتوافرة إلــى أنّ التنوع الاجتماعي –على الرغــم من امتلائه بأسباب النزاع والشجار– له فوائده أيضاً. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ التأكيد على الهوية المشتركة يمكن أن يقلّل سُبُل الوصول إلى تلك المنافع؛ بتشجيع التمسك

بمنظومةٍ واحدةٍ من المعايير، وتضييق المجال الجمعي للفكر والعمل، وتقويض إبداعية الجماعة وفاعليتها المشتركة.[33] أمّا قيادة الجماعات المتباينة، فهي تحاول إيجاد اجتماع يستطيع الاستفادة من منافع التنوع القائم فيه.[34]

وعلى الرغم من وجود بعض نماذج القيادة التي يمكن أن تشجع الهويات المزدوجة من أجل أسبابٍ معيارية (مثل اعتبار التنوع أمراً مرغوباً في حدّ ذاته)، فإنّ نموذج قيادة الجماعات المتباينة يفعل هذا من أجل أسبابٍ نفعية. إنّ تشجيع الأفراد على نسيان كلّ ما يتعلق بأنفسهم بوصفهم أفراداً في جماعاتٍ محدّدة من أجل مصلحة عضويتهم في جماعاتٍ أكبر منها؛ لا يبدو أمراً مجدياً على الإطلاق. كما أنّ قصور هذه المحاولات أمرٌ معترفٌ به ضمناً، إن لم يكن صراحةً، في كثيرٍ من فصول هذا الكتاب.

بُعْدان اثنان لقيادة الجماعات المتباينة

ثمّة دراسات كثيرة تستطلع المشاعر السلبية بين الجماعات (كالتعالي والتمييز مثلاً). ولكن، من المفاجئ أنّ ثمّة عدداً قليلاً من الدراسات يبحث في أشكال **المحبة** بين الجماعات؛ وعدداً أقل أيضاً منها يتناول أشكال تلك المحبة التي لا يخالطها تعاطفٌ أو شفقة. هذا هو الميدان الذي تشمله، تحديداً، دراسة محبة الآخر، وهو التعبير الذي يشير إلى وجود مشاعر إيجابية من القرابة، أو الراحة، أو المودّة، أو المشاركة، أو الحماسة فيما يتعلق بأفرادٍ من جماعاتٍ غير جماعة المرء ذاته. وتشير دراساتي الخاصة إلى أنّ فرصة القادة في إيجاد علاقات إيجابية بين جماعاتٍ فرعيةٍ متمايزة كامنةٌ، في جزءٍ منها، في استقلالية المواقف الإيجابية والسلبية بين الجماعات المتباينة. يعني هذا أنّ محبة الآخر والتعالي مترافقان، وأنّهما بُعْدان متمايزان من أبعاد العلاقة بين الجماعات المتباينة، لكلٍّ منهما أسبابه وعواقبه الخاصة به.[35] فمثلاً تبيّن دراسات محبة الآخر أنّ وجود المواقف الإيجابية بين الجماعات المتباينة، هو شرطٌ سابقٌ مهم لإيجاد رغبة في العمل من أجل الجماعات الأخرى، وهو الشرط اللازم لهذا السلوك، بمنأى عن وجود موقف «التعالي أو غيابه».[36]

وهذا ما يجعل المواقف الإيجابية بين الجماعات المتباينة مفتاحاً إلى الانتقال، بالعلاقات بين هذه الجماعات، إلى ما يتجاوز التسامح، وصولاً إلى الرغبة والتعايش والتعاون

الفاعليـن. لكن، علينا ملاحظـة أنّ هذا الوعد مبني على الاعتراف بـأنّ المواقف الإيجابية والسلبيـة بين الجماعات المتباينة تمثّـل بُعْدين متمايزين حقّاً؛ وهمـا أكثر استقلاليةً فيما بينهما ممّا يُعتقد عادةً. ومن هنا، فإنّ محبة المرء جماعةً مختلفةً عن جماعته، لا يعني عدم كراهتهـا فحسب! وإذا كان لنـا أن نتوصل إلى مشاعر إيجابية بين الجماعات المتباينة، فلا بُدّ من تشجيعٍ محدّدٍ قصديّ لنمو هذه المشاعر. ولا يفي بهذه المهمة الاكتفاء بعدم تشجيع الكراهية، أو السعي إلى إشاعة التسامح.

غالبـاً مـا يفهم القادة الحاجة إلـى إيجاد علاقات إيجابية بيـن الجماعات المتباينة، لكنّهم يضعون استجاباتهم ضمن إطار تقليل العلاقات السلبية؛ أي إزالة النزاعات، ومقاومة مشاعـر التعالـي، وغير ذلك. وحين يفعل القادة هذا، فإنّهـم يفترضون أنّ تقليل السلبي هو زيـادةٌ للإيجابي، وأنّ اختفاء الكراهية شرطٌ كافٍ لنشـوء علاقات إيجابية بين الجماعات. لكـنّ استقلالية (أو ثنائيـة البُعْد) المواقـف الإيجابية والسلبية بين الجماعـات المتباينة، تعنـي أنّ القـادة الساعين إلى إقامة جماعة أعلى انطلاقاً مـن جماعاتٍ فرعيةٍ متباينةٍ (قد تحمـل هذه الجماعـات الفرعية مشاعر عـداءٍ متبادلة، أو مشاعر لامبـالاة متبادلة)، لا بُدّ لهم من اتخاذ إجراءات منفصلة؛ من أجل تخفيف المواقف السلبية بين الجماعات، وزيادة المواقف الإيجابية.[37]

عندمـا تقـرأ فصول هذا الكتاب، عليك أن تكرّس بعض الوقـت للتفكير فيما إذا كانت الآثـار الجـاري الحديث عنها بشأن العلاقـات بين الجماعات المتباينـة، قابلةً للتحقيق من خلال تقليل العلاقات السلبية، أو زيادة العلاقات الإيجابية، أو كليهما معاً.

أهداف هذا الكتاب

تستحضـر مقـالات هذا الكتـاب إلى أذهاننا ملاحظـةً لكورت ليوين، وهـو من الروّاد المعاصريـن لعلم الاجتماع والتنظيم وعلم النفس التطبيقي. تقول ملاحظة ليوين الشهيرة: «لا شيء أكثر عمليةً من نظريةٍ جيدة». وبهذا القول، يدعو ليوين إلى النظر ملياً في الانقسام أو التفارق الذي يُفترض عادةً بين النظرية والعمل التطبيقي.[38] إنّ دراسة قيادة الجماعات المتباينـة أمـرٌ مغرٍ علـى المستوى الفكري؛ ومغريةٌ هـي أيضاً الإمكانات التـي يتيحها أمام الأشخاص الذين يعانون كلّ يوم نتيجة الافتقار إلى هذه القيادة.

حرصت في أثناء تجميع هذا الكتاب، على التفكير في القرّاء المهتمين بالجانب البحثي، وأولئك المهتمين بالجانب العملي في الوقت عينه. ومع أنّ كلّ فصلٍ من فصول هذا الكتاب يمثِّل وحدةً قائمةً بذاتها، فإنّ الفصول كلّها تقدِّم معاً مجالاً يمتد من الفهم النظري إلى التطبيق العملي ضمن سياقات مختلفة متعددة. وانطلاقاً من وجهة نظر بحثية، تستطلع دراسات هذا الكتاب التقاطع والتداخل بين تيارين رئيسين في البحث، هما: العلاقات بين الجماعات، والقيادة. ولسوف يجد الطلاب الذين يدرسون أيّ حقلٍ من هذين الحقلين ما يهمّهم هنا. إنّ اهتمام كثير من الفروع الدراسية (وفيها، علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، والتاريخ)، وتلك التي تجمع أكثر من موضوع (السياسات العامة، والسلوك المؤسساتي، والدبلوماسية، وحلّ النزاعات، والحوار بين الأديان، والعلاقات بين الاثنيات والأعراق) على نوعية العلاقات بين الجماعات الاجتماعية المتباينة. وقد سعيت إلى تضمين الكتاب هذا التنوع في المنهجيات وأشكال التناول. وإلى جانب ذلك، هناك أيضاً سلسلةٌ مثيرةٌ للاهتمام من مستويات التحليل التي تتدرّج من تناول خصائص القادة الأفراد ومهاراتهم إلى المتطلبات الاجتماعية والهيكلية من أجل قيادة الجماعات المتباينة. إنّ للأفراد أهمية هنا كما سوف نرى، وكذلك للهيكليات الاجتماعية أهمية أيضاً.

أسهم في هذا الكتاب عدد من المؤلِّفين الذين استلهموا البحوث الكلاسيكية في تناولهم العلاقات بين الجماعات المتباينة، من مثل: دراسة ألبورت وبيتيغرو للاحتكاك بين الجماعات والشروط التي تتيح لهذا الاحتكاك تحسين العلاقات بين الجماعات؛ ومقالة شيريف التي تناولت الأهداف المشتركة، والظروف التي تشجع الجماعات على الثقة المتبادلة.[39] ولعلّ من أهم نقاط الاختلاف عن النظرية الكلاسيكية ما يطرحه تاجفيل وتورنر من نظريات في الهوية الاجتماعية وتصنيف الفئات الاجتماعية، بوصف ذلك من محركات العلاقات بين الجماعات المتباينة، ثمّ محركات قيادة هذه الجماعات. ويُعَدّ البحث في القيادة من منظوري الهوية الاجتماعية وتصنيف الفئات الاجتماعية منهجاً مثمراً على نحوٍ خاص من أجل فهم تحديات قيادة الجماعات المتباينة، وذلك مع إمكانية تناول الديناميات (التفاعلات) بين تلك الجماعات ضمن إطارٍ مؤسساتي ووطني، وعلى نطاق مجموعة من البلدان أيضاً.[40] وفي المقابل، ينطلق عددٌ من الكتّاب من أعمالٍ أكثر حداثةً في مجال الهوية الاجتماعية، تتناول دور الهوية المشتركة العليا في تطوير العلاقات بين الجماعات المتباينة، ومن أعمالٍ أكثر حداثةً أيضاً، تتناول الهويات المزدوجة، وتنصح

بالتـوازن بين الهوية الجمعية وهويـات الجماعات الفرعية التي لا يزال أصحابها يقيمون لها وزناً حقيقياً.[41]

لـم أعتزم قـطّ أن أجعل هـذا الكتاب مُوجَّهـاً إلى مَنْ يهتمـون بالتحليل فقـط؛ إذ إنّ المداخـل المختلفة إلى فهم قيادة الجماعـات المتباينة تُظهِر وجود إمكانات هائلة من أجل تشجيـع العلاقات الإيجابية في الحياة الواقعية. وبأشـكالٍ مختلفة، فإنّ مقالات هذا الكتاب كلّها تُخاطِب أولئك الساعين إلى العمل من أجل القيادة عن طريق التوحيد بدلاً من التفرقة. وثمّـة فصول كثيرة تتبنّى هذا الأمر بوصفـه اهتماماً مركزاً لها. ووفقاً لما سبق، يتعيَّن على قـادة الجماعـات المتباينة تبوؤ مركز المسـرح على المستويات جميعها فـي القرن الحادي والعشرين.

ثمّـة سببـان يجعلان هـذا الكتاب غير مُوجَّـهٍ إلى مَـنْ يلتمسون مدخـلاً «سريعاً» إلى القيادة. أولهما: أنّ دراسة قيادة الجماعات المتباينة لا تزال علماً جديداً، وأنّ هذا العلم لن يتطـوّر إلّا إذا وضعه القادة موضع التطبيق، وجرى تدقيـق نظرياته ونماذجه وإكمالها. ومع أنّ التاريخ يقدِّم لنا أمثلةً لا تُحصى على قيادة الجماعات الداخلية، فإنه لا يقدِّم سوى أمثلة قليلـة على قيـادة الجماعات المتباينة. ومن هنـا، فإنّنا في حاجةٍ إلـى الانكباب على إعداد تاريـخ جديد بأمثلةٍ جديدة نتعلّم منها. أمّا السبب الثاني، فهو أنّ قيادة الجماعات المتباينة مسألـةٌ تتعلق بتوازنٍ حسّاس خاص بجماعة نحن وجماعة الأغيار، كلٌّ على حِدة؛ وذلك فيما يتصـل بالعلاقة بين الجانبين التي هي علاقةٌ فريدة في كلّ حالةٍ بعينها، ولا بُدّ من أن يحتل القائـد فيها موقعاً «متميـزاً» أو رئيساً. وعلى الرغم من أنّنا غيـر قادرين على تقديم وصفة جاهزة، فإننا نستطيع تقديم المكوّنات الرئيسة لهذه الوصفة.

لـم يُوجَّـه هذا الكتاب أيضـاً إلى مَنْ يبحثون عـن أسهل طريق إلى القيـادة. فالقيادة بالتفرقـة أمـرٌ سهل؛ ومن السهل أيضـاً تحقيق قدر غير قليلٍ من النجاح كمـا تُعلِّمنا دروس التاريـخ. لكـنّ النجاح بهذه الطريقة يفرض أثماناً باهظة. فمن أجل ضمـان قيادة جماعة نحـن، يُضحّـي القـادة بالعلاقات مع الجماعـات الأخرى، ويعمـدون إلى سياسـة التهميش والتغريب لجماعة أو أكثر من «جماعات الأغيار»، بل يُقدِمون على قمعها واضطهادها أيضاً. إنّ في قيادة الجماعات المتباينة مسعىً أصيلاً إلى تحقيق الخير المشترك لجميع أفرادها؛ لكنّهـا بتركيزها على تحقيق مكتسبات وفوائد مباشرة وفورية من أجل جماعة «نحن»، توجد

تحدياتٍ أكبر حجماً ممّا توجده قيادة جماعة نحن. ختاماً، فإنّ هذا الكتاب مُوجَّهٌ إلى القادة الطامحين الذين يتمتعون بقدرٍ طيبٍ من قبول التحدي والتوتر واحتمال التدقيق والتمحيص في أعمالهم.

طريق التقدّم

ينقسم هذا الكتاب إلى أجزاء ثلاثة، يحمل أولها عنوان «رؤى وتصورات»، ويستطيع القارئ عَدَّه مدخلاً إلى التصورات الرئيسة المستخدمة من أجل التفكير في قيادة الجماعات المتباينة، سواء أكانت مرئيةً في الحاضر أو متصورةً في المستقبل. إنّ الفصول التي كتبها كلٌّ من: مايكل هوغ، وفريق مايكل بلاتو، وستيفن د. ريتشر، و س. ألكساندر هاسلام، تقدِّم تصوراتٍ أساسية بخصوص الهوية الاجتماعية (الإحساس بالانتماء إلى الجماعة؛ أي الإحساس الذي يؤدي الدور الأكبر في تحديد السلوك الفردي والسلوك الجمعي)، والتصنيف الذاتي (كيف يقوم المرء (أو لا يقوم) بتصنيف نفسه ضمن الجماعات المختلفة تصنيفاً ذاتياً). وفي الفصول اللاحقة، يستطلع كلٌّ من: فريق جون دوفيديو، وسام غاردنر، وماريكا لامورو، وفريق مارغريتا كروشيك، وتوم تايلر، موضوعات الهوية المشتركة أو الهوية العليا الجامعة (الهوية العليا التي يستطيع أفراد المجموعات المختلفة حملها وتشاركها)، وهوية المجموعة الفرعية (فكرة عضوية مجموعتنا هي أمرٌ مؤكَّد؛ وعلى الرغم من أنّنا ننتمي إلى مجموعات، فإنّ هذه المجموعات تمثِّل انتماءنا إلى مجموعاتٍ أخرى أصغر منها)، ونمطية القائد (درجة كون القائد ممثِّلاً لأفراد الجماعة التي يتطلع إلى قيادتها)، والهوية المزدوجة (مفهوم حمل هوية مجموعة فرعية إلى جانب هوية المجموعة العليا الجامعة). ثمّ يأخذ بنا كلٌّ من: جولاندا جيتين، وفرانك مولس إلى مسألة فهم القيادة ضمن إطار الجماعات المهمّشة، وكذلك ضمن سياق الأقلية والأكثرية (أي مراعاة أنّ الأفراد ليسوا منتمين إلى جماعات مختلفة فحسب، بل منتمين إلى جماعاتٍ مختلفةٍ من حيث: الحجم، والمكانة، والقوة).

قد تبدو هذه الفصول غير مهمة في نظر القارئ المتلهف إلى تطبيقاتٍ عملية للتصورات الخاصة بقيادة الجماعات المتباينة، لكنّها فصولٌ مثمرة بالنسبة إلى القارئ الصبور. فالتصورات والمفاهيم الشاملة – على مستوى الأنظمة– المعروضة في الجزء الأول من الكتاب، تسمح للقرّاء بتمييز الفرص والتحديات الخاصة بالجماعات المتباينة

فــي حالات القيــادة المحدّدة في العالم الحقيقي. بل إنّ هذه الجوانب تظهر على السطح في أماكن كثيرة من فصول الكتاب اللاحقة أيضاً.

أمّا ما يخصّ الجزء الثاني من الكتاب الموسوم بِ «سُبُل وأدوات»، فإنّ الكُتّاب المشاركين فيــه يقيمون الصلة بين تلك الأفكار الأساسية من جهــة، وبينها وبين فرص العالم الحقيقي وتحدياته؛ عالم قيادة الجماعات المتعددة، من جهة أخرى. يتبنّى هذا الجزء نظرةً فحواها أنّ قيــادة الجماعــات المتباينة يجب أن تكــون مفهومة وممارسة أيضاً؛ مــن الأفراد أحياناً، ومن الجماعات والمؤسسات أحايين أُخرى. وقد يلاحظ القارئ استخدام مزيد من الكلمات التــي تدل علــى الفعل في فصول: **إيجــاد** هويات عليا جامعة، **وبنــاء** الثقة بين جماعات نحن وجماعــات الأغيــار، **ومناقشــة** حدود الجماعــة، **وإقامة الجســور** بين الجماعــات، **وإقامة الصــلة** بيــن مصالــح الجماعة ومصالــح الجماعة العليا. مــن جانبها، تستكشــف روزابيث موس كانتــر كيف تستطيع الجماعات الوصول إلى أرضياتٍ مشتركة. ويدرس كريس إيرنتس وجيــف بيب السُّبُل التي يتبعها قــادة الجماعات المتباينة لتوسعة حــدود الجماعة. في حين ينشــئ رودريــك كريمر منظوراتٍ فيما يتعلق بكيفية نشوء الثقــة عند التفاوض والنقاش بين الجماعــات المتباينــة. يدرس كلٌّ من: هيــذر كاروسو، وتود روجرز، وماكــس بازرمان ضمن النســق نفســه، كيفية تشجيــع التعاون بين الجماعــات الفرعية المؤسساتيــة. ويسبر رونالد هيفتــز أخطار قيادة التغيّرات التكيفية وتحدياتها عبــر الجماعات المتباينة؛ التغيّرات التي تسمــح للجماعات بالاستجابة للتحديــات أو الأخطار المحدقة، وبالمحافظة على أنفسها في ظل هذه التحديات والأخطار.

يتناول الجزء الثالث من الكتاب، وهو يحمل عنوان «حالاتٌ عيانيةٌ في سياقاتها»، تعقيدات مجموعــة واسعة من الحالات التي لا بُدّ فيها من قيــادة جماعات متباينة. وسوف يواجه بعض القــرّاء في هذه الفصــول أوضاعاً يعرفونها جيــداً، ويمكنها أن تحرك لديهــم مشاعر متعلقة بالقيادة التي تتجاوز الانقسامات. وسيحرص قرّاءٌ آخرون على معرفة أشياءَ جديدة عن سياقاتٍ غير مألوفة بالنسبة إليهم، لكنّها تتطلب قيادة للجماعات المتباينة. يتضمّن هذا الجزء دراسة لكاندي كاسلبــري سنغلتون تتناول تحدي إدارة التنوع، وجذب الجماعات المهمّشة إلى مراكز القــوة في عالم الشركات في أمريكا. في حين يتنــاول مارك كارزون مسألة الحواجز والعوائق المليئــة بالتحديات بشأن ولاء الجماعة، وحالات انعدام الثقة التي تصعِّب على الديمقراطيين

والجمهوريين الأمريكيين العمل معاً في الكونغرس الأمريكي. في حين يستعرض كلٌّ من: إيبو باتل، وأبريل كونزي، ونواه سلفرمان، التحديات التي يواجهها قادة جماعاتٍ متعددة الأديان والمعتقدات، وكذلك الممارسات التي قد تساعدهم على إنجاز العمل الذي يخترق الحدود الدينية. وهناك أيضاً عددٌ من الفصول التي كرَّسها كُتّابها لقيادة الجماعات المتباينة ضمن سياقات وطنية أو جغرافية؛ إذ تتناول مي الدباغ صورة ساطعة مشرقة للتعاون الناجح بين جماعات متباينة من النساء السعوديات المهمّشات سياسياً. في حين يتطرّق إيريت كينان وآلان سليفكا (في فصلين مستقلين) إلى التحديات والأخطار المرتبطة ببناء جسور سياسية واجتماعية بين جماعاتٍ منقسمة في إسرائيل. ويدرس أيضاً روبرت روتربرغ أمثلةً كثيرةً في إفريقيا ما بعد الاستعمار، تدور كلّها حول فشل السياسات الخاصة بقيادة جماعة «نحن»، والنجاحات النادرة والثمار المبشرة فيما يخص قيادة الجماعات المتباينة هناك. سيلاحظ القارئ بعد ذلك كلّه، أنّه وبصرف النظر عن الوضع الذي يسعى المرء إلى فهمه، وإلى تطوير قيادة الجماعات المتباينة فيه، انضم إلى مجتمعٍ متنوعٍ يحاول التأثير في مجرى الحياة المؤسساتية لطرائق جديدة، وذلك عن طريق القيادة.

خلاصة القول أنّه مهما تعدّدت وجهات النظر التي يصفها الكتّاب المشاركون في أيّ كتاب، فإنّها جميعاً تعكس وجهاً ما من وجوه رؤية محرّر الكتاب نفسه. هكذا هي الحال في هذا الكتاب أيضاً! أمّا بالنسبة إليَّ، فتكمن قيادة الجماعات المتباينة عند تلاقي العلم والممارسة في خدمة المجتمع. وعلى المستويين النظري والعملي معاً، فإنّ الثمار المحتملة نتيجة البحث في «قيادة الجماعات المتباينة» لعظيمةٌ حقاً. إنّها لا تدعونا إلى تكوين فهم أفضلٍ لأهميتها فحسب، بل تدعونا أيضاً إلى تطوير فهمنا للظواهر التي لا يزال فهمها متواضعاً. فالمسألة في جوهرها مسألة هدفٍ علمي عالمي، لكنّها — في الوقت نفسه— مسألة فهم أفضل للعالم الذي تعيش فيه جماعاتٌ مختلفةٌ كثيرة ليست على خلافٍ فيما بينها، وليستْ في حالة تعاونٍ بسيط فحسب، بل تشارك كلّها مشاركةً فاعلة مشتركة من أجل المصلحة العامة، ويتحقّق ذلك جزئياً بجهود قادتها الذين يعرفون كُنْه قيادة الجماعات المتعدّدة، ومكمن أهميتها، وكذا كيفية القيام بها.

تود ل. بيتنسكي
todd@pittinsky.com

Notes

(1) Ronald Smothers, "Living and Shaping Legacy of Civil Rights Leader," New York Times, November 26, 1994, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=940DE4DD 1530F935A15752C1A962958260.

(2) For example, transformational leadership examines the motivational pro– cesses whereby followers are prompted to transcend their own self–inter– est and embrace collective goals and values; Bernard M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," Organizational Dy– namics 13 (1985): 26–40. The lead– er–member exchange (LMX) theory of leadership exam– ines the quality of relations between leaders and followers, ignoring those between groups of followers; George B. Graen and Mary Uhl–Bien, "Relationship–Based Ap– proach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi–level Multi–domain Perspective," Leadership Quarterly 6 (1995): 219–247.

(3) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, "Intergroup Leadership," Leadership Quar– terly 18 (2007): 586–605; Todd L. Pittinsky, "A Two–Dimensional Theory of Intergroup Leadership: The Case of National Diversity "(unpub– lished manuscript, 2008).

(4) Gregory H. Dobbins and Stephen J. Zaccaro, "The Effects of Group Cohe– sion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction," Group & Organi– zation Studies 11 (1986): 216; and Robert Weinberg and Matthew McDer– mott, "A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success," Jour– nal of Applied Sport Psychology 14 (2002): 282–298. Cohesiveness is described as the goal of transformational and of charismatic leadership in Dong I. Jung and John J. Sosik, "Trans– formational Leadership in Work Groups: The Role of Em– powerment, Cohesiveness, and Collective Efficacy on Perceived Group Per– formance," Small Group Research 33 (2002): 313–336, and in Jaepil Choi, "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envision– ing, Empathy, and Empowerment," Journal of Leadership and Organizational Studies 13 (2006): 24–37.

(5) Regarding follower trust and willingness to sacrifice for the leader, see Boas Shamir, Eliav Zakay, Esther Breinin, and Micha Popper, "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance," Acad–

emy of Management Journal 41 (1998): 387–409. For follower satisfaction, see Dobbins and Zaccaro, "The Effects of Group Cohesion," 203–219. For fol– lowers' shared belief in their group's collective ability to achieve a goal, see Albert Bandura, Self–Efficacy: The Exercise of Control (New York: W. H. Freeman, 1997); and David M. Paskevich, Lawrence R. Brawley, Kim D. Dorsch, and W. Neil Widmeyer, "Relationship Between Collective Efficacy and Team Cohesion: Conceptual and Measurement Issues," Group Dy– namics: Theory, Research, and Practice 3 (1999): 210–222.

(6) Kyriacos C. Markides and Steven F. Cohn, "External Conflict/Internal Co– hesion: A Reevaluation of an Old Theory," American Sociological Review 47 (1982): 88–98; Todd L. Pittinsky, "Allophilia: A Framework for Intergroup Leadership," in Building Leadership Bridges: Emergent Models of Global Leadership, ed. Nancy S. Huber and Mark C. Walker (College Park, MD: In– ternational Leadership Association, 2005), 34–49.

(7) K. L. Dion, "Cohesiveness as a Determinant of Ingroup–Outgroup Bias," Journal of Personality and Social Psychology 28 (1973): 163–171; B. A. Bet– tencourt, K. Charlton, and C. Kernahan, "Numerical Representation of Groups in Cooperative Settings: Social Orien– tation Effects on Ingroup Bias," Journal of Experimental Social Psychology 33 (1997): 630–659 (Study 2); J. W. Jackson and E. R. Smith, "Conceptualizing Social Identity: A New Frame– work and Evidence for the Impact of Different Dimensions," Per– sonality and Social Psychol– ogy Bulletin 25 (1999): 120–135; M. Karasawa, "Effects of Cohesiveness and Inferiority upon Ingroup Favoritism," Japa– nese Psychological Research 30 (1988): 49–59; and L. Petersen, J. Dietz, and D. Frey, "The Effects of Intragroup Interaction and Cohesion on Intergroup Bias," Group Processes & Intergroup Relations 7 (2004): 107–118.

(8) Pittinsky and Simon, "Intergroup Leadership," 586–605.

(9) Robert J. Sternberg, "A Systems Model of Leadership: WICS," American Psy– cholo– gist 62 (2007): 34–42.

(10) Frits Bekkers, "Threatened Leadership and Intergroup Conflicts," Journal of Peace Research 14 (1977): 223–247; Jacob M. Rabbie and Frits Bekkers, "Threatened Leadership and Intergroup Competition," European Journal of Social Psychology 8 (1978): 9–20; and Mar– garet G. Hermann and Charles W. Kegley, Jr., "Ballots, a Barrier against the Use of Bullets and Bombs," Journal of Conflict Resolution 40, (1996): 436–459.

(11) Anthony Oberschall, "The Manipulation of Ethnicity: From Ethnic Cooper– ation to Violence and War in Yugoslavia," Ethnic & Racial Studies 23 (2000): 982–1001.

(12) 12. Khalilzad Zalmay, "U.S. Envoy Outlines Political Blueprint for Iraq," Los Angeles Times, February 12, 2008, M.5.

(13) Cohesiveness in groups can foster competition with out–groups; Ronald J. Fisher, "Intergroup Conflict," in The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, ed. Morton Deutsch and Peter Coleman (San Fran– cisco: Jossey–Bass, 2000), 166–184. Cohesion pre– dicts both behavioral and attitudinal intergroup bias; Lowell Gaertner and John Schopler, "Per– ceived Ingroup Entitativity and Intergroup Bias: An Interconnection of Self and Oth– ers," European Journal of Social Psychology 28 (1998): 963–980. Forms of militant leadership characterized by high group cohesiveness sup– port both aggressive objectives and contentious tactics; Fisher, "Intergroup Conflict," 166–184. There can even be a self–reinforcing cycle in which in– tergroup conflict begets group cohesion; Lewis A. Coser, The Functions of Social Conflict (New York: Free Press, 1956); and Muzafer Sherif, The Psy– chology of Social Norms (Oxford, UK: Harper Torchbooks, 1966).

(14) Marilynn B. Brewer and Michele G. Alexander, "Intergroup Emotions and Im– ages," in From Prejudice to Intergroup Emotions, ed. D. Mackie and E. Smith (New York: Psy– chology Press, 2002), 209–225.

(15) Richard K. Herrmann, James F. Voss, Tonya Y. E. Schooler, and Joseph Ciar– rochi, "Images in International Relations: An Experimental Test of Cognitive Schemata," Interna– tional Studies Quarterly 41 (1997): 403–433.

(16) Emanuele Castano, Simona Sacchi, and Peter Hays Gries, "The Perception of the Other in International Relations: Evidence for the Polarizing Effect of Entitativity," Politi– cal Psychology 24 (2003): 449–468.

(17) Ibid., 465.

(18) John M. Bryson and Barbara C. Crosby, "Leadership for the Common Good," in Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook, ed. Sandy Schuman (San Francisco: Jossey–Bass, 2006), 367–396; Gill R. Hickman, "Organiza– tions of Hope: Leading the Way to Transformation, Social Action, and Profitability," in Improving Leader– ship in Nonprofit Organizations, ed. Ronald E. Riggio and Sarah S. Orr (San

Francisco: Jossey–Bass, 2004), 151–162; Joseph C. Rost, Leadership for the Twenty–First Cen– tury (New York: Praeger, 1991); and J. Sternberg, "A Systems Model of Leadership."

(19) For example, see Ron Johnston, Michael Poulsen, and James Forrest, "Ethnic and Racial Segregation in U.S. Metropolitan Areas, 1980–2000," Urban Af– fairs Review 42 (2007): 479–504.

(20) Jeffrey S. Passel and D'Vera Cohn, "U.S. Population Projections: 2005–2050," Pew Research Center, Social and Democratic Trends, http://pewsocial–trends.org/pubs/703/population–projections–united–states.

(21) Joseph. S. Nye, "East African Economic Integration," Journal of Modern Af– rican Studies 1 (1963): 475–502; and Joseph S. Nye, Pan–Africanism and East African Integration (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967).

(22) Bryson and Crosby, "Leadership for the Common Good," 367–396; Hickman, "Organizations of Hope," 151–162; Rost, Leadership for the Twenty–First Century; and Stern– berg, "A Systems Model of Leadership," 34–42.

(23) Fisher, "Intergroup Conflict," 182.

(24) For examples, see Marilynn Brewer, "The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate?" Journal of Social Issues 55 (1999): 429–444; Steve Hinkle and Rupert Brown, "Intergroup Comparisons and Social Identi– ty: Some Links and Lacunae," in Social Identity Theory: Construction and Critical Advances, ed. D. Abrams and Michael Hogg (Lon– don: Harvester Wheatsheaf, 1990), 48–70; Rick Kosterman and Seymour Feshbach, "To– ward a Measure of Patriotic and Nationalistic Attitudes," Political Psychol– ogy 10 (1989): 257–274; and Bernadette Park and Charles M. Judd, "Re– thinking the Link Between Cate– gorization and Prejudice Within the Social Cognition Perspective," Personality and Social Psychology Review 9 (2005): 108–130.

(25) This has been shown in the laboratory and in field settings. For lab studies, see Marilyn B. Brewer and Linnda R. Caporael, "An Evolutionary Perspective on Social Iden– tity: Revisiting Groups," in Evolution and Social Psychology, ed. Mark Schaller, Jeffrey A. Simpson, and Douglas T. Kenrick (Madison, CT: Psychosocial Press, 2006), 143–161; and R. M. Montoya and T. L. Pittinsky, "Group Identification and Intergroup Bias in Competi– tive and Coopera– tive Contexts" (unpublished manuscript, 2008). For field studies, see James

L. Gibson, "Do Strong Group Identities Fuel Intolerance? Evidence from the South African Case," Political Psychology 27 (2006): 665–705.

(26) Gibson, "Do Strong Group Identities Fuel Intolerance?"

(27) When followers belong to a different subgroup than that of their leader, it results in decreased follower satisfaction; Julie M. Duck and Kelly S. Field– ing, "Leaders and Subgroups: One of Us or One of Them?" Group Processes & Intergroup Relations 2 (1999): 203–230. Fol– lowers' membership in a dif– ferent subgroup than that of their leader also decreased their identification with the organization, support of and trust in their leaders, perception of their leaders' fairness, and concern for the group; Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evaluations of the Leader and the Superordinate Group," European Journal of Social Psychology 33 (2003): 387–401.

(28) Prototypicality is a linchpin of Hogg's social identity theory of leadership, which argues that leadership can be understood as a group process aris– ing from social categoriza– tion and depersonalization processes linked with social identity; Michael A. Hogg, "A So– cial Identity Theory of Leader– ship," Personality and Social Psychology Review 5 (2001): 184–200. See also Stephan D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, "The New Psychology of Leadership," Scientific American Mind 8 (2007): 22–29.

(29) In fact, there are other ways to improve intergroup relations aside from forming a common "we" identity; Bernadette Park and Charles M. Judd, "Rethinking the Link Be– tween Categorization and Prejudice Within the Social Cognition Perspective," Personality and Social Psychology Review 9 (2005): 108–130.

(30) See Norman Miller and Marilynn B. Brewer, "Categorization Effects on In– group and Outgroup Perception," in Prejudice, Discrimination, and Rac– ism, ed. John F. Dovidio and xxvi Introduction Samuel L. Gaertner (San Di– ego: Academic Press, 1986), 209–230; Samuel. L. Gaertner, John F. Dovidio, Phyllis A. Anastasio, Betty A. Bachman, and Mary C. Rust, "The Com– mon Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias," in European Review of Social Psychology, ed. Wolfgang Stroebe and Miles Hewstone (London: Wiley, 1993), 1–26.

(31) For examples, see research on various models and theories including (a) the alter– nation model: Teresa D. LaFromboise and Wayne Rowe, "Skills Training for Bicultural Competence: Rationale and Application," Journal of Counseling Psychology 30 (1983): 589–595; (b) code–switching theo– ries: Murial Saville–Troike, "The Development of Bilin– gual and Bicultural Competence in Young Children" (ERIC Document Reproduction Service No. ED 206 376) (Urbana, IL: Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, 1981); and (c) identity adaptiveness: Todd L. Pittinsky, Marga– ret Shih, and Nalini Ambady, "Identity Adaptiveness: Affect Across Multiple Identities," Journal of Social Issues 55 (1999): 503–518.

(32) Pittinsky and Simon, "Intergroup Leadership," 586–605.

(33) The "egg" quotation is from William Shakespeare, Romeo and Juliet, ed. John Seely (Oxford: Heinemann, 1993), 3.1.23. For the benefits of social di– versity, see Donald M. Tay– lor and Wallace E. Lambert, "The Meaning of Multiculturalism in a Culturally Diverse Urban American Area," Journal of Social Psychology 136 (1996): 727–740. On the reduction of the accessibil– ity of those benefits, see John W. Berry, Rudolf Kalin, and Donald M. Tay– lor, Multiculturalism and Ethnic Attitudes in Canada (Ottawa: Minister of Supply and Ser– vices, 1977).On subgroups and superordinate groups, see Margarita Krochik and Tom R. Tyler, "United Pluralism: Balancing Subgroup Identification and Superordinate Group Cooperation," chapter 4 in this vol– ume. On creativity, see Anthony L. Antonio, Kenji Hakuta, David A. Kenny, Shana Levin, and Jeffrey F. Milem, "Effects of Racial Diversity on Complex Thinking in College Students," Psychological Science 15 (2004): 507–510. On group effectiveness, see Samuel R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," Journal of Per– sonality and Social Psychology 90 (2006): 597–612.

(34) Astrid C. Homan, Daan van Knippenberg, Gerban A. Van Kleef, and Carsten K. W. De Dreu, "Interacting Dimensions of Diversity: Cross–Categorization and the Func– tioning of Diverse Work Groups," Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 11 (2007): 79–94.

(35) Todd L. Pittinsky, Seth A. Rosenthal, and R. Matthew Montoya, "Liking ≠ Not Disliking: The Functional Separability of Positive and Negative Attitudes Toward Minority Groups" (unpublished manuscript); Todd L. Pittinsky, Seth A. Rosenthal, and R. Matthew Montoya, "Measuring Positive Attitudes To–

ward Outgroups: Development and Validation of the Allophilia Scale," being prepared for Beyond Prejudice Reduction: Pathways to Positive Intergroup Relations, ed. Linda Tropp and Rebecca Mallett (Washington, DC: American Psychological Association).

(36) Pittinsky, Rosenthal, and Montoya, "Liking ≠ Not Disliking.

(37) Pittinsky and Simon, "Intergroup Leadership," 586–605.

(38) Kurt Lewin, Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, ed. Dorwin Cartwright (Oxford, UK: Harpers, 1951).

(39) Gordon W. Allport, The Nature of Prejudice (Oxford, UK: Addison–Wesley, 1954); Thomas F. Pettigrew, "Intergroup Contact Theory," Annual Review of Psychology 49 (1998): 65–85; and Muzafer Sherif, Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment (Norman, OK: University Book Exchange, 1961).

(40) Social identity perspectives on leadership shed valuable light on what may be termed intragroup leadership—the dynamics between a single leader and a single group of followers; Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," Personality and So– cial Psychology Review 5 (2001): 184–200. For this reason, many of the authors in this volume take a social identity perspective.

(41) A common in–group identity has been shown to improve intergroup rela– tions; Samuel L. Gaertner, John F. Dovidio, Brenda S. Banker, Missy Hou– lette, Kelly M. Johnson, and Elizabeth A. McGlynn, "Reducing Intergroup Conflict: From Superordinate Goals to Decategorization, Recategorization, and Mutual Differentiation," Group Dynamics: Theory, Research, and Prac– tice 4 (2000): 98–114. Research suggests that dual identities can minimize some of the risks of focusing exclusively on a superordinate identity; Mat– thew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Subgroup Relations: A Compari– son of Mutual Intergroup Differ– entiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Reduction," Personality and Social Psychology Bulletin 26 (2000): 242–256. Miles Hewstone and Rupert Brown describe the mutual intergroup differentiation model in Contact and Conflict in Intergroup En– counters (Oxford, UK: Blackwell, 1986).



الجزء الأول

رؤى وتصورات

الفصل الأول

القيادة عبر الحدود الفاصلة بين الجماعات

تحديات الهوية المشتركة للجماعة وإمكاناتها

جون ف. دوفيديو **جامعة ييل** صامويل ل. غاردنر **جامعة ديلاوير** ماريكا ج. لامورو **جامعة ولاية جورجيا**

تمثِّل حياة الجماعة إستراتيجيةً أساسيةً للبقاء تطورت عبر تاريخ ارتقاء بني البشر كلّه؛ وهي صفة مميزة للجنس البشري. يتعيَّن على الناس، من أجل البقاء ما دامت الحياة، الاستعداد للتعاون ومساعدة بعضهم بعضاً فيما يخص المعلومات، والمعونة، والموارد المشتركة؛ ويتعيَّن عليهم أيضاً أن يكونوا على استعدادٍ لتقديم المعلومات والمساعدة والموارد إلى الآخرين. لذا، توفِّر عضوية الجماعة الحدود الضرورية من أجل المساعدة والتعاون المتبادلين.

ولكن، لحدود الجماعة أيضاً عواقب أساسية فيما يخص العلاقات بين الجماعات. وسواء تعرّفت الجماعة بالثقافة أو بالعرق أو الأثنية، أو بالدور الذي تقوم به ضمن مؤسسةٍ من المؤسسات، فإنّ حدودها تميِّز بين مَنْ هو «فيها» ومَنْ هو «خارجها». أضف إلى ذلك أنّ التفاعلات بين الجماعات تشتمل على قدرٍ من الجشع، أو الخوف، أو انعدام الثقة أكثر ممّا تشتمل عليه العلاقات أو التفاعلات بين أفراد الجماعة الواحدة. ونتيجة لهذا؛ فإنّ النزاع بين الجماعات

هــو ظاهرةٌ موجودةٌ في كلّ مــكان. وهو ظاهرةٌ تسم الثقافات كلّها، وكانــت موضوعاً مركزيّاً على امتداد مجرى تاريخ البشر كله. لكنّ التعاون والانسجام بين أفراد الجماعات المختلفة أمرٌ حاسم الأهميــة، لا ضمــن المجتمــع الواحد أو المؤسســة الواحدة فحسب، بل ضمن العالــم كلّه من أجل استقراره، وزيادة إنتاجيته. فكيف يستطيع القادة توفير رعاية فاعلة لأفرادٍ من مجموعاتٍ مختلفة ليعملوا على نحوٍ تعاوني بدلاً من التنازع والتنافس فيما بينهم، ويضعوا الخير الجمعي فوق مصالح جماعاتهم أو مكاسبها الخاصة؟

يركّــز هــذا الفصل على كيفية تمكّــن القادة من التقريــب بين جماعاتٍ مختلفــة، بما لهذه المجموعات من منظورات مختلفة، وبما يكون بينها من انعدام ثقةٍ في أغلب الأحيان، وذلك ضمن علاقــاتٍ منتجةٍ مستقرة. سنتعرّف في هذا الفصل إلى أهميــة الهوية الاجتماعية مقارنة بالهوية الفرديــة، ونبيّن كيــف يستطيع القــادة إدارة وإعادة توجيه قــوى الهوية الاجتماعيــة التي يمكنها التفريــق بيــن الجماعات؛ بهدف تشجيــع نشوء علاقات إيجابيــة، وتوسيع المــوارد المتاحة لعمل الجماعة ونشاطها.

عضوية الجماعة: التصنيف الاجتماعي والهوية الاجتماعية

إنّ عضوية الجماعة أمرٌ بالغ الأهمية لضمان تقدير المرء نفسه، وإحساسه بالأمان النفسي، والرخــاء المادي. يتناول هــذا القسم عمليتيــن أساسيتين تشملان التجربــة الجمعية: التصنيف الاجتماعي، وهوية «مجموعة نحن». وفيما يأتي بيان لكلّ منهما:

التصــنيف الاجتماعي: يُعَدّ التصنيف قاعــدةً أساسيةً لازمةً للإدراك والمعرفة البشريين، وللفعل البشري أيضاً. إنّها العملية التي يلجأ إليها الأفراد، على نحوٍ سريعٍ فاعل، لفرز أشياء مختلفــة كثيرة، أو أحداث، أو أشخاص، ممّا يصادفونه وصولاً إلى عددٍ أصغر من الوحدات التــي تحمل معنى. ومن هــذه الزاوية، يمكن وصف البشر بأنّهم «**جشــعون معرفيّاً**»، يقبلون التضحيــة بالدقــة الإجمالية من أجل تحقيق الكفاية حيــن يواجهون – في أغلب الأحيان – تلك الكثرة الطاغية من التعقيدات في عالمهم الاجتماعي[1].

حيــن يُصنَّف الناس إلى جماعات (أي التصنيــف الاجتماعي)، وهو ما يحدث غالباً على نحوٍ عفوي استناداً إلى التشابه المادي، أو القرب، أو المصير المشترك؛ فإنّهم يميلون

إدراكيّـاً إلى تقليص الفوارق بين أفـراد الجماعة الواحدة، في حين يميلون إلى المبالغة في الفوارق بين المجموعات المختلفة، والمبالغة في تعميمها أيضا[2]. فعلى سبيل المثال، عندما يلتقـي الإنسان في أثناء سفره في بلادٍ أخرى شخصاً يَعُدُّه عادةً من معارفه البعيدين، فإنّه يشعـر – على نحـوٍ عفوي– بمزيدٍ من القرب والاتصال والتماثـل مع ذلك الشخص. وهذا بسبب بروز عضويتهما في جماعةٍ واحدةٍ مشتركةٍ بينهما ضمن ذلك السياق المحدّد.

زد على ذلك أنّ الناس حين يُصنِّفون الآخرين إلى جماعات، فإنّهم يُصنِّفون أنفسهم أيضاً ضمن واحدة من الفئات الاجتماعية (وخارج بقية الجماعات). إنّ للتمييز بين أفراد جماعة «نحـن» وجماعة «الأغيار» – بوصفه نتيجة للتصنيف الاجتماعي – آثاراً عميقةً في السلوك والإدراك والتآلـف بيـن الأشخاص المعنييـن[3]. ويميل الناس – على نحوٍ عفـوي – إلى الإحساس بمشاعر أكثر إيجابية إزاء بقية أفراد «مجموعة نحن» مقارنة بأفراد «مجموعات الأغيـار»، ويفكّرون في كلّ ما يخص هـؤلاء وأولئك بطريقتين مختلفتين تماماً (أي بطريقةٍ منحـازة). ويجري النظـر إلى السلـوكات الإيجابية لأفـراد جماعة «نحـن» بوصفها دليلاً إضافيّـاً علـى فضائل هـذه الجماعة ومزاياها، فـي حيـن أنّ الأفعال السلبيـة لأفراد هذه الجماعة يُتغاضى عنها عادةً، ويُقلَّل من أهميتها.

وفيمـا يخـص العلاقـات الاجتماعيـة والنتائـج السلوكية، فـإنّ الناس يكونـون أكثر حساسيـة إزاء احتياجـات أفراد جماعة «نحـن» منها لاحتياجات أفـراد جماعة «الأغيار»، ويكونـون أكثـر استعداداً لتقديم العون إلى أفـراد الجماعة الأولى، وأكثـر ثقةً بهم. ويزداد احتمـال استعدادهم للعمل الجـاد من أجل منفعتهم، والتعاون معهـم، وإبداء قدر أكبر من ضبط النفس عند استخدام الموارد المشتركة المهدّدة بالخطر[4].

الهويـة الاجتماعيـة: إنّ العملية التلقائية الأساسيـة المتمثِّلة في تمييز الجماعة التي تضم الفـرد المعني (جماعة نحن) عـن غيرها من الجماعـات (الأغيار)، تُعَـدّ المبدأ الرئيس فـي معظم النظريات المعاصرة البـارزة المتعلقة بالسلوك بين الجماعات المختلفة، ومثال ذلك: نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية التصنيف الذاتي[5].

وبوجـه عام، تعني هذه المنظـورات (وجهات النظر) أنّ الشخص يُعرِّف الذات على امتداد بُعْـدٍ يمتد مـن الهوية الشخصيـة، بوصفـه شخصاً فريداً مـن حيث الـذات والخصائص والدوافـع الشخصية، إلـى الهوية الاجتماعية بوصفهـا تجسيداً للجمعيـة الاجتماعية التي

تظهر الخصائص والأهداف المشتركة. وعلى المستوى الفردي، تكون أهداف الشخص نفسه وسُبُل رخائه المادي بارزةً ومهمة. وحين تكون الهوية الشخصية أكثر بروزاً، فإنّ حاجات الشخص المعني ومعاييره وقناعاته ودوافعه هي التي تحدّد سلوكه على نحوٍ أكبر. وفي حال كانت الهوية الاجتماعية فاعلة على نحوٍ أكثر قوة، فإنّ «الناس يشرعون في عَدّ أنفسهم وحداتٍ قابلةً للتبادل فيما بينها ضمن فئة اجتماعية أكثر من ميلهم إلى اعتبار أنفسهم شخصياتٍ فريدة تتحدّد بفوارقها الشخصية عن الآخرين»[6]. وفي ظل هذه الظروف، تحتل الحاجات والأهداف والمعايير الجمعية موقع الصدارة.

إنّ الناس الذين يحدّدون هويتهم بالجماعة على نحوٍ أكبر، يميلون أكثر من غيرهم إلى التمسك بالمعايير السائدة في هذه الجماعة. ومن هنا، فإنّ السؤال عمّا إذا كانت الشخصية الفردية أو الجمعية هي أكثر ظهوراً، يؤدي دوراً حاسماً في صياغة كيفية فهم الشخص وتفسيره وتقييمه واستجابته للظروف العامة وللأشخاص الآخرين أيضاً.

وعلى الرغم من أنّ الانحيازات النفسية تُنتِج تصوراتٍ عن التنافس بين الجماعات المختلفة، وتحفز المنافسة الفعلية بينها، فإن المنافسة نفسها التي تقوم بين الجماعات تعمل بدورها على زيادة مقدار الانحياز وعدم الثقة. وحين ينظر الناس إلى أفراد «مجموعة الأغيار» بوصفهم خطراً، فإنّهم يصبحون أكثر ميلاً إلى الانتقاص من شأنهم، والتمييز ضدهم على نحوٍ أكثر مباشرة. ومن هنا، فإنّ الانحياز النفسي والتنافس الفعلي يتبادلان التعزيز على طريق تصعيد التوتر والنزاع بين الجماعات المتباينة.

فإذا أخذنا هذه النتائج كلّها معاً، فسنلاحظ أنّها ترسم صورةً كالحةً لمستقبل العلاقات بين الجماعات المتباينة. لكنّ مساعدة القادة على فهم العوامل التي تُسهِم في نشوء الانحياز بين الجماعات المتباينة وتُعزِّزه، وكذلك فهم المبادئ العميقة التي تصوغ العلاقات بين تلك الجماعات، يمكن أن يساعدهم على تطوير إستراتيجيات فاعلة من أجل تحسين تلك العلاقات.

تحسين العلاقات بين الجماعات المتباينة: نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحن»

ولمّا كان تحديد الهوية بجماعاتٍ اجتماعية هو عمليةٌ منحازة تؤدي دوراً أساسيّاً في الانحياز بيـن الجماعـات المتباينة، فقد جعـل علماء النفس هـذه العملية نقطة البـدء لتحسين العلاقات بيـن الجماعات المتباينة وتطويرها. أمّا المقاربة التي نعتمدهـا هنا؛ أي نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحن»، فتقوم على أساس البحث في الهوية الاجتماعية[7].

تُشدِّد هذه الإستراتيجية على عملية **إعادة التصنيف**، حيث يُحفز أفراد الجماعات المختلفة إلى رؤية أنفسهم بوصفهم وحدةً واحدة؛ أي بوصفهم أكثر اشتمالاً ضمن جماعةٍ كليةٍ جامعة بدلاً مـن جماعاتٍ منفصلة. وبعملية إعادة التصنيف هذه، كما يقترح نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحـن»، يكـون الهدف هو إعادة تنظيم مفهـوم الحدود بين الجماعات المتباينـة، وإعادة تعريف الأشخاص المحسوبين على جماعة «نحن»، وذلك من أجل تقليل التحيز[8]. فإذا جرى حثّ أفراد الجماعات المختلفة بوصف أنفسهم أفراداً في جماعةٍ واحدةٍ أكثر شمولاً؛ أي جماعة عليا جامعة، فـإنّ مواقف الأشخاص تجاه الأفراد الذين كانوا من جماعـات «الأغيار» قبل ذلك قد تصبح أكثر إيجابيـةً من خلال عمليات الانحياز إلى أفـراد الجماعة نفسها، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة.

وفـي واقـع الأمر، يستطيع القادة تحقيـق (أو تعزيز) هوية مشتركـة لجماعة «نحن» بتفعيل العضويـة الراهنـة المشتركة في الجماعة العليا الجامعة (كالمدرسـة، أو الشركة، أو الأمّة مثلاً) بطريقتين اثنتين: أولاهما إقامة التعارض بين جماعة «نحن» وجماعات «الأغيار». والثانية التأكيد علـى المصيـر المشترك لأفراد الجماعـة. ويستطيع القادة أيضاً إيجاد روابـط مشتركة جديدة، وتأكيـد هويـة الجماعـة المشتركة عن طريق طـرح فرص التعـاون الفاعل بين أفـراد المجموعة نفسهـا، أو تصويـر العلاقـات مع الجماعـات الأخـرى بوصفها علاقـةً تنافسيةً، حيـث يُذكَر أنّ التدخلات الصغيرة نسبيّاً، من مثل زيادة التشابه المادي بين أفراد الجماعة عن طريق الملابس، أو استخـدام إشارات مميزة مرئية، ووضع أفراد الجماعة في حالة تقارب مادي حقيقي، أو إيجاد تقـارب إيجابـي فيما بينهم (هدية غير متوقعـة مثلاً)؛ قد تُسهِم إسهاماً فاعـلاً في تسهيل تطور الهوية المشتركة بين هؤلاء النـاس.

وفـي السياق نفسه، فقد دأبت الدراسات التي جرت فـي العشرين سنة الماضية في التأكيد علـى قيمة إيجاد تمثيل موحّد للجماعة؛ من أجل تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة[9]. وتُبيِّن

الدراسات المخبرية أنّ مختلف «التدخلات» التي تُنتِج تمثيلاتٍ أكثر اشتمالاً للجماعات المختلفة، مثل تشجيع التعاون، وتعزيز التشابه المظهري، والحث على التقارب الإيجابي؛ قد تُفضي إلى تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة تقليلاً منهجيّاً. وقد تأكّدت هذه النتائج ضمن الشروط الميدانية الفعلية كما نراها في المدارس الثانوية، أو اندماج الشركات المصرفية، أو العائلات المختلطة، أو الثقافات المختلفة.

إضافة إلى ما تقدَّم، فإنّ التأكيد على حدود المجموعة، ثمّ زيادة الإحساس بـ «**نحن**»، غالباً ما يؤدي إلى تعزيز موقع القادة وتقويته، فينظر أتباعهم إليهم بوصفهم أكثر تمثيلاً للصورة النمطية، ومن ثَمّ أكثر تمثيلاً للمجموعة أيضاً[10]. وفي المقابل، يتلقى القادة الذين يتصفون بخصائص نمطية أكثر من غيرهم مزيداً من المساندة الجماهيرية، ويُعَدّون أكثر كاريزمية (شعبية)، ويكونون أكثر نفوذاً. لذا، فإنّ القائد يحظى -إذا رغب- بمجال واسع من الأساليب التي تساعده على تعزيز شمولية حدود المجموعة، أو تغييرها.

وعلى الرغم من الأدلة التي تؤكّد فوائد هوية المجموعة المشتركة فيما يخص عمل هذه المجموعة وعلاقاتها، فإن إدراك تنوع هويات الناس، وانتمائهم إلى جماعات متعدّدة هو أمر مهم أيضاً. ويمكن النظر إلى هذه الهويات والجماعات بناءً على توافقها أو عدم توافقها مع هوية الجماعة المشتركة؛ وهذا ما يُعزِّز استقرار حدود هذه المجموعة، أو يُقوِّض هذا الاستقرار.

تحديات الهوية العليا الجامعة: تصنيفاتٌ وهوياتٌ متعدّدة

لعلّ من بين مفاعيل الانتماء إلى جماعاتٍ متعدّدة - وبما يتجاوز الشروط المخبرية، صعوبة المحافظة على هوية الجماعة العليا الجامعة في مواجهة قوى اجتماعية ذات نفوذ تشدِّد على هويات المجموعات المختلفة. وعلى هذا، فحين تكون للهويات الاجتماعية أهمية ثقافية، كالعرق أو الأثنية مثلاً، فإنّ أثر التدخلات التي تحض - مؤقتاً - على المشاعر التي تدعم المشترك الجامع، قد يخبو، ويتضاءل عندما يجري تمشيط الانتماء والعضوية في مختلف الفئات بفعل مجريات الحياة اليومية.

وحين تكون هويات الجماعة، والقيم الثقافية المرتبطة بها، أمراً حيويّاً من أجل عمل تلك الجماعة، فإنّ المطالبة بهجر هذه الهويات أو اعتماد أيديولوجية (نظرية تفكير) مصابة بعمى

الألـوان، يـؤدي – على الأرجح – إلـى زيادة التوتر والنـزاع. ترى نظرية الهويـة الاجتماعية من جانبهـا، أنّـه عندما تتعرض سلامة هويـة الجماعة إلى الخطر، فإنّ حافـزاً ينشأ لدى الناس من أجل إعادة التأكيد على هوية جماعتهم المتمايزة (مثال ذلك: «حركة كرامة السود» التي نشأت في العقـد السابع من القرن العشرين)[11]. ووفقاً لما سبق، وعلى الرغم من أنّ محاولات التأكيد على هوية الجماعة المشتركة قد تنجح في زيادة المواقف «الجامعة» بين الأشخاص الضعاف التماهين بجماعاتهـم، فـإنّ هذه المبـادرات كثيراً ما تؤدي إلـى تفاقم الانحياز لـدى الأشخاص الشديدي التماهي بمجموعاتهم، وهذا يعني أنّها قد تؤدي إلى زيادة التوترات والنزاعات بين المجموعات[12].

يوجد أيضاً أثرٌ محتملٌ آخر لمحاولة إيجاد هوية عليا جامعة واحدة، يتمثّل في إمكانية الحدّ مـن المنافـع المحتملة التي قد تنجم عن التنوع، وذلك فيما يخصـص أداء المجموعة عامّةً. ومع أنّ التنـوع يرتبط عادةً بتوتراتٍ اجتماعيـة، فإنّه يوفّر مزايا فريدة بخصوص حلّ المشكلات، وإنجاز المهـام[13]. ووجود الأقليات في الجماعات، سواء أكانت هذه الأقليات معرَّفةً على أساس العضوية فـي جماعةٍ عرقيةٍ، أو إثنية، أو جماعة رأي؛ يُحفز إيجـاد طرق جديدة للنظر في الأمور، والإبداع في حلّ المشكلات[14].

أضـف إلى ذلـك أنّ المجموعات التي تتمتع بقدرٍ أكبرٍ من التنـوع، تُظهِر مزيداً من التعقيد التكاملـي فـي أنشطة حـلّ المشكلات التي لديها. وأمـا فيما يخص عملية اتخـاذ القرار في هيئة المحلّفيـن، فقد بيَّنت تجارب سومرز أنّ هيئات المحلّفيـن المتنوعة عرقيّاً تدرس الأدلة على نحوٍ أكثر شمولاً وتفصيلاً في أثناء إصدار قرارها الإجماعي التوافقي، وذلك مقارنة بهيئات المحلّفين المتجانسة عرقيّاً (أفرادها كافة من البيض)[15]. وعلى النقيض من ذلك، وحين تكون هناك هويةٌ واحدةٌ أكثر بروزاً، فإنّ الناس يُظهِرون قدراً أكبر من التمسك بمجموعةٍ وحيدةٍ من المعايير. وهذا مـا يؤدي إلى مزيدٍ من: الوحدانية، والتفكير التقليدي، والفعل التقليدي أيضاً. وعليه، فإنّ التأكيد على الروابط المشتركة بين أفراد الجماعة على حساب الاعتراف بتنوعها، قد يؤدي إلى الحدّ من إبداع تلك الجماعة، وإلى بعضٍ من أشكال تراجع الفاعلية.

إنّ إيجـاد هوية واحدة للجماعة، مع منظومة المعاييـر المتصلة بذلك، ومن غير الاعتراف الصريـح بقيمة الهويات الأخرى؛ قد يُخلِّـف أثراً سلبياً في الديناميات (التفاعلات) الداخلية في تلـك الجماعة، وذلك بطريقتيـن؛ أولاهما: إنّ الناس، نظراً إلى لأنّهـم يميلون إلى إسقاط قيمهم

علـى معايير المجموعـة العليا الجامعة، يَعُـدّون أعضاء الجماعة الذين ينحرفـون عن تلك القيم المُسقَطة أقلّ شأناً منهم، ومن ثَمّ فَهُمْ – في نظرهم – لا يحظون بالاحترام والانتباه اللازمين[16]. والثانية، إنّ الظروف قد تتطلّب من إحدى الجماعات. نسيان قيمها الثقافية ومعاييرها ولغتها من أجـل تحقيق هوية عليا جامعة، وهـذا ما يؤدي إلى شعور أفراد هـذه الجماعة – الذين يحتفظون بقـدرٍ ما مـن هويتهم الخاصة بالجماعة الفرعيـة – بأنّهم صاروا رمـوزاً لا أعضاء مركزيين في تلـك الجماعـة. ومن ثَـمّ، فإنّهم يعيشون مشاعـر العزلة، مع ما يرافق ذلك مـن مستويات التزام منخفضـة. وللأمريـن كليهمـا أثـرٌ سلبي فـي أداء هـؤلاء الأشخاص. وبمقـدار شعـور الناس أنّ عضويتهـم في جماعـةٍ أخرى ليست أمراً ذا قيمةٍ في نظر الآخريـن، فقد يزداد احتمال تعرّضهم لنـوع من التهديـد بفعل الصورة النمطية[17]. إنّ هـذا التهديد يُنتِج سلـوكاً منسجماً مع التوقعات السلبيـة المرتبطة بعضويتهم في الجماعة. على سبيل المثال، إن أداء الطلاب السود يصبح أكثر سـوءاً في الامتحانات، عندما تنشأ ظروفٌ تجلب مزيداً مـن الانتباه إلى عرقهم، وذلك يؤدي إلى تعزيز الصور الثقافية النمطية السلبية المتعلقة بالسود، حتى في أوساط الطلاب الذين يرفضون مثل هذه الصور.

من هنا، وعلى الرغم من أنّ القادة يستفيدون كثيراً من تشجيع الهوية الجامعة العليا ضمن جماعـاتٍ متجانسـة، فقد تكون لهذه الجهود حدودٌ لا يُستهان بهـا، أو آثارٌ سلبية، عند وجود أبعاد مهمة للتنوع ضمن الجماعة. لذا، فمن المهم – لأسبابٍ عمليةٍ، وأُخرى نظريةٍ أيضاً – التفكير في أشـكال أكثر تعقيداً للهوية الاجتماعية؛ أي تلـك الأشكال التي تعرف ظهوراً لأكثر من هويةٍ واحدة في الوقت نفسه.

الهوية المزدوجة

فــي سياق نمــوذج الهوية المشتركة لجماعــة «نحن»، لا يفرض تطور هــذه الجماعة على كلّ جماعــة من الجماعات نسيان هويتها الجماعية الأقل اشتمالاً. وبوجه خاص، فقد ركَّزت دراساتنا – فــي المدّة الأخيرة– على الشكل الثاني من إعادة التصنيــف: أثر **الهوية المزدوجة** التي تكون فيها هوية الجماعة العليا بارزةً، لكنّها تكون أيضاً إلى جانب هوية الجماعة الفرعية البارزة تمثيلاً لمجموعــاتٍ مختلفة تعمل معــاً في فريقٍ واحد. وفي هذا الصدد، فإنّ نموذج هوية جماعة (نحن) المشتركــة يتناغــم مع نمــاذج التثاقف **الثنائية البُعْــد** – حيث يوجد استقــلالٌ نسبي بين التراث الثقافي والهويات الرئيسة– ، لا مع النماذج **الأحادية البُعْد** التي تقرِّر ضرورة ترك الهوية الثقافية وإهمالهــا عنــد تبنّي الهوية الثقافية السائدة. وفي الوقت الذي يكــون فيه تمثيل الجماعة الواحدة متصــلاً بحالة التمثّل من منظــورٍ استيعابي، فــإنّ الهوية المزدوجة تتناغم مــع التكامل التعددي (التعددية الثقافية).

ونظــراً إلى أنّ الأفــراد ينتمون غالباً إلى مجموعاتٍ عدّة في الوقــت نفسه، ويحملون هوياتٍ محتملــة متعــدّدة، فقد يجري تفعيل هوية مشتركة أو إدخالهــا؛ حتى إذا كانت هويات المجموعات المستقلــة بــارزة. وفيما يخصــص المؤسسة الواحدة، فقــد ينظر الأشخاص إلــى أنفسهم بوصفهم منتميــن إلى وحدتيــن مختلفتين في آنٍ معاً (قسم المحاسبة وقســم التسويق على سبيل المثال)، لكنّهــم قد ينظرون إلى كلّ جماعة مــن هاتين الجماعتين وفقاً للعضوية في جماعاتٍ أخرى عابرة للأقســام (المرتبة الوظيفية الدنيا أو العليا مثــلاً). إنّ مقاربة الهوية المزدوجة لهي شكلٌ محدّد مــن التصنيف المتقاطع أو العابر، حيث يجري الحفاظ على حدود الجماعة الأصلية، ولكن ضمن هويــة جماعة عليا جامعة تمثِّل الحــد الأعلى من الشمولية. وقد ينظــر موظفو المحاسبة وموظفو المبيعــات إلى أنفسهم بوصفهم جماعتين مختلفتيــن ضمن الشركة، لكنّهم – في الوقت نفسه – يُصنِّفــون كلتا المجموعتيــن ضمن هويةٍ مؤسساتية جامعة، حين يتعلــق الأمر بالنظر إلى موظفي إحدى الشركات المنافسة.

إنّ إقامــة أو تأسيس هوية جماعة مشتركــة عليا، مع المحافظة على إظهار الهويات الفرعية واحترامها، قد يكون أمراً فاعلاً من حيث تقليل التوترات والتحيز بين أفراد المجموعات الفرعية؛ ذلك أنّ هذا يسمح بتفعيل مكتسبات الهوية المشتركة الجامعة من غير إثارة دوافع معاكسة تسعى

إلــى تحقيق نوع من التميز الإيجابي لفئة بعينهــا ضمن هذه المجموعة. وقد يكون لهذا النمط من إعــادة التصنيف فاعلية خاصة عندما يكون للأفراد ولاءٌ وانتمــاءٌ قويين إلى جماعاتهم الأصلية. وفي هذا الصدد، فإنّ مكتسبات الهوية المزدوجة قد تحظى بأهمية خاصة ضمن سياق الجماعات المتعدّدة الأعراق، أو المتعدّدة المعتقدات.

ووفقــاً لما ينسجــم مع فرضيتنا القائلة إن الهوية المزدوجة تمثّل شكلاً من إعادة التصنيف يمكــن أن يُسهِّــل العلاقات الإيجابية من أجل أفراد جماعة الأقليــة، فقد وجدنا أنّ الطلاب الذين يصفون أنفسهم بأنّهم أمريكيون وأعضاء في جماعةٍ عرقيةٍ أو إثنيةٍ في آنٍ معاً، يُظهِرون قدراً أقلّ مــن التحيز إزاء الجماعــات الأُخرى في المدرسة، مقارنة بالطلاب الذيــن وصفوا أنفسهم بأنّهم ينتمون إلى جماعةٍ فرعيةٍ فقط.[18] إضافةً إلى ذلك، فإنّ وجود تصور عن صلة شاملة جامعة عليا من شأنه أن يعزِّز الثقة بين أفراد الأعراق المختلفة، والقبول المشترك للسلطة ضمن مؤسسة من المؤسسات؛ حتى لو كانت الهوية العرقية بارزة بالنسبة إلى أفراد جماعة الأقلية.[19] ويُظهِر أفراد جماعة الأقلية قدراً أكبر من الثقة، والالتزام بالجماعة، والاستجابة لما يأتيهم من ملاحظات؛ إذا شعــروا باحتــرام قائد الجماعة وغيره من قادة الجماعات لهويتهــم الخاصة بجماعتهم الفرعية، وذلــك ضمــن سياق هوية الجماعة العليــا الجامعة لهؤلاء الناس كافة.[20] لــذا، فإنه عندما تكون هويــة الجماعة الفرعية بارزة، فإنّ بروز هوية الجماعة المشتركة في الوقت عينه يحفز إلى مزيدٍ من الانسجام والتماسك.

وعلى الرغم من أنّ هذه الاكتشافات تدعم قيمة تطوير هوية مزدوجة لتكون بديلاً عن تمثيل المجموعــة الواحدة من أجل تحسيــن مواقف أعضاء مجموعة الأقلية والتزامهم إزاء مجموعتهم، فإنّنــا ننبّــه على أنّ فاعليــة الهوية المزدوجة قد تتحسّــن على نحوٍ ملموس بفعــل توافق الهويتين: الفرعيــة والجامعــة وتكاملهما. وفي ذلك، يقول براون وهيويستــون: «إنّ العلاقات ضمن جماعات منوطة بالمهمة، وهي جماعات تضم أفراداً من هوياتٍ فرعيةٍ مختلفة، قد تكون منسجمةً ومنتجةً؛ حتــى عندما تظل الهويات الفرعيــة قويةً، ولكنْ مُحافظٌ عليها ضمن سيــاق التفاعل التعاوني بين جميــع الأفراد. وعلــى النقيض من ذلك، فحين يجــري تصور الهوية الأخــرى، أو تكون كذلك في الواقــع، أنّها فــي حالة نزاعٍ مع الهوية العليا الجامعة – كما هــو الحال عند المحافظة على هويتي شركتيــن مندمجتين فــي مؤسسةٍ واحدة، أو كما يحــدث في هوياتٍ عائليةٍ منفصلــة ضمن أسرةٍ

مشتركـةٍ كبيرة– فـإنّ أكثر الهويات المزدوجة قوة تكون مرتبطةً بقدرٍ أكبر من التوتر، وبقدرٍ أقلّ من العلاقات الإيجابية.

ختامـاً، فقد تختلف مفاهيم السياق العام والتوافق الخاص بالهويات المزدوجة على امتداد أفـراد المجموعة العليا الجامعة. ولعلّ أحد أشـكال النفوذ المنهجي الممارس على هذه المفاهيم يتجلّى فيما إذا كان الشخص عضواً في جماعةٍ فرعيةٍ ذات مكانة عليا أو دنيا؛ أكثرية أو أقلية.

تحدّي الهوية المزدوجة: منظور الأكثرية ومنظور الأقلية

إنّ لتبايـن أفـراد جماعـات الأقليـة والأكثريـة فيمـا يخص الموقـع الاجتماعـي والحقائق الاجتماعيـة، أثراً في نظرة هـؤلاء الأفراد إلى العلاقات داخل الجماعة. وعلـى وجه العموم، فإنّ أفـراد جماعات الأكثريـة والأقلية يتفاوتون فيما بينهم من حيث التماهـي بالهوية العليا الجامعة. ففي حين يميل أفراد جماعة الأقلية عادةً إلى المحافظة على هوياتهم الثقافية الفرعية (التكامل التعددي، والتعددية الثقافية)، فإنّ أفراد جماعة الأكثرية يفضلون تمثُّل أو ذوبان جماعات الأقلية ضمن ثقافةٍ واحدة (توجه بوتقة الصهر التقليدي)، ألا وهي الثقافة السائدة.[22]

ولا يقف الأمر عند كون جماعات الأكثرية والأقلية تحمل تفضيلاتٍ مختلفة بشأن التمثيلات ضمـن الهويـة المزدوجة، بـل يتعداه إلى واقـع يُظهِر تعارضاً بيـن ما يؤمن بـه كلا الجانبين من إيديولوجيات خاصة بالتمثُّل (التوجه المصاب بعمى الألوان) والتكامل (توجه التعددية الثقافية). يتطلّب التمثّل عادة أن يلتزم أفراد مجموعة الأقلية بالقيم والمُثُل السائدة؛ وغالباً ما يفترض ذلك ابتعادهـم عن القيم العرقيـة أو الاثنية غير المتوافقـة معها، وتحقيق المواطَنـة الكاملة والقبول فـي المجتمـع. أمّا توجـه التعددية الثقافيـة فهو – على النقيض من ذلك– يسعى إلـى أن يكون «شمولياً» عن طريق الاعتراف (وحتـى الاحتفاء) بالفروق بين الجماعات المتباينة، وبإسهاماتها في المجتمع العام المشترك.

ونتيجةً لتعارض طبائع هذين التفضيلين: تفضيل جماعة الأكثرية (للتمثُّل والنظرة المصابة بعمى الألوان)، وتفضيل جماعات الأقلية (للهوية الثنائية ونظرة التعددية الثقافية)؛ فقد ينتج أثرٌ مهـم، يقلِّـل الناس منه عادةً، في العلاقـات بين الجماعات. إذ يشعـر الأشخاص الذين يعتمدون واحـداً من هذين التوجهين في الأغلـب، بالخطر من أفراد الجماعات الأخـرى القائلين بالتوجه

الآخــر .[23] ولقد وجدنا، على سبيل المثال، أنّ الطــلاب البيض يحملون انطباعاتٍ أكثر سوداوية، وردود أفعال أكثر سلبية، تجاه الطلاب السود في الجامعات التي يعبِّر فيها الطلاب السود بطرائق تبتعـد عـن الهوية الجامعية الموحدة العليـا، وتشدِّد على هويتهم العرقيـة. وإضافة إلى هذا، كما قلنـا أعلاه، فإنّ فرض هوية جماعة مشتركة علـى الأشخاص الذين يحملون هويات ونزعات قوية لجماعـةٍ فرعية (يتجلّى هذا الأمر لـدى كثير من أفراد جماعة الأقلية) يولّـد خطر الهوية، ويُنتِج ردود أفعـال سلبيـة. ولكن، حين تؤدي التجـارب والخبرات بين الجماعـات المتباينة إلى التعزيز وزيـادة وزن التمثيل الـذي تفضله جماعةٌ من الجماعـات، فإنّ النتيجة تكون مزيـداً من الالتزام والاستثمار في المؤسسة الجامعة العليا.[24]

إنّ التوجهـات المختلفة لـدى أفراد جماعات الأكثريـة والأقلية بخصوص التمثّل والتكامل تظهـر أيضاً فـي استجابات هـؤلاء الأفراد تجاه الأفـراد الآخرين. ومن هنا، فـإنّ وجهات النظر والتفضيـلات والمعايير المختلفة لدى أفراد جماعات الأكثرية والأقلية تطرح معضلةً على القادة. ومـن شـأن التشديد على هوية واحدة للجماعة المشتركة أو الهويـة المزدوجة أن يُفضي إلى ردود أفعال إيجابية من بعض أفراد المجموعة، وردود أفعال سلبية من أفراد آخرين.

حلّ معضلة اختلاف وجهتي نظر الأكثرية والأقلية

كمـا أشرنا أعلاه، فإنّ أوضاع الاعتماد الإيجابي المتبـادل تُعَدّ أكثر الوسائل فاعلية لتكوين إحساس قوي بالهوية المشتركة بين أفراد الجماعتين الفرديتيـن: الأكثرية والأقلية. إنّ الاعتماد المتبـادل التعاوني مناسبٌ أيضاً – على نحوٍ خاص– من أجـل معالجة التصورات الموجودة لدى أفراد هاتيـن الجماعتين الفرعيتين ضمن المجموعة العليا التي تضمهما معاً. وبوجه خاص، فإنّ المهـام التعاونيـة الجماعية قابلةٌ للبناء بحيث يتوقف نجاحها على موارد متميزة مشتركة لدى كلٍّ مـن المجموعتين الفرعيتين، وهـي الإستراتيجية التي نطلق عليها اسم «**التعـاون الذرائعي**».[25] يتضمن هـذا التعاون الذرائعي اعترافاً بأنّ الجماعات الفرعية مختلفة فيما بينها من نواحٍ مهمة، وبأنّ هذه الاختلافات قد تعزِّز الموارد المتاحة للمجموعة العليا عامّةً، التي يمكن ضبطها وتوجيهها علـى نحوٍ يجعلها تزيد مـن فاعلية الجماعة الكبرى، وتحسِّن حالتها وحالـة أفرادها كافة. ونظراً إلـى وجود مسألة حاسمة في التعاون الذرائعي، تتمثّل فـي الاعتراف بالفوارق وقيمها؛ فإنّ القادة يستطيعون أداء دور مهم في التشكيل الملائم للتصورات والمفاهيم لدى أفراد المجموعات.

فمـن وجهة نظـر أفراد جماعة الأقلية الفرعيـة، وعندما تتحقّق شـروط التعاون الذرائعي، فإنّ الاعتراف بالفوارق والاختلافات لا يعود أمراً معيقاً للعمل في أذهان أفراد الجماعة؛ وتنصب جهود هؤلاء الأفراد على السعي لتحقيق الهدف المشترك الأعلى، ويجلب النجاح التقدير والعاقبة الحسنـة للجماعـة العليا الجامعـة كلّها. أمّا مـا يخص أفـراد جماعة الأقليـة– إذا تحقّقت تلك الشـروط، فإنّ هويتهـم الفرعية تلقى الاعتراف بـدلاً من أن تكون موضع الخطـر، وإن إسهامهم الفريد يكون ضرورياً ويلقى التقدير. ويجري النظر في هذه الحالة إلى الهوية العليا الجامعة، وإلى الهويـات الفرعية بوصفها متوافقةً ومتكاملةً كلّها، وكذلك بوصفها مفيدةً من أجل تحقيق الهدف؛ فيؤدي النجاح إلى تعزيز الهويات الخاصة بهذه الجماعات، وإلى تعزيز الرابط الجامع بينها.

إنّ هذا المنظور شبيهٌ بنموذج التفريق المتبادل بين الجماعات المتباينة، لكنّه ليس مطابقاً له .[26] فذلك النموذج يعترف أيضاً بأنّ التشديد الأولي على التشابه والتماثل بين الجماعات يزيد الحافـز الـذي يدفع بها إلى تحقيق التمييز الإيجابي لجماعة المـرء، وهذا ما يزيد من الإحساس بالفـارق. في حين أنّ نموذج التمييز المتبادل بين الجماعـات المتباينة، يركّز على القيمة العامة للاعتـراف بالفـوارق بين الجماعات ضمـن علاقةٍ تعاونية، لكـنّ وضعية التعـاون الذرائعي تدفع بهـذه الأفـكار إلى الأمام بتحديـد الشروط التي تـؤدي إلى زيادة المنافـع الناجمة عن الاحتكاك والتفاعل. [27] وتشيـر هذه الوضعية إلى أنّ الاحتكاك والتفاعل يصبحان أكثر فاعلية عندما تؤدي مساهمـات الجماعات الفرعيـة إلى تحسين نوعية المنتج النهائـي، باستخدام المهارات الفريدة المتوافرة لدى كلّ جماعة فرعية من مصلحة الجماعة الكلّية كلها.

خلاصة

تطرقنـا في هذا الفصـل إلى أنّ القيادة الفاعلـة في حاجةٍ إلى الانتباه إلـى أهمية عمليات الهويـات الاجتماعيـة المتعلقة بديناميـات الجماعة، وأنّ إيجـاد هوية جماعة «نحـن» المشتركة وتعزيزهـا يؤدي غالباً إلى تشجيـع التلاحم والتماسك والعلاقات الإيجابيـة بين أفراد الجماعة، وإلـى تسهيل التزامهم بالجماعة، وإلى تقوية سلطات القائد وصلاحياته. ولكن، إذا وُجِد تنوع في الجماعـة، فإنّ التحدي الـذي يواجهه القادة يكمن في «المواءمة» بين التفضيلات الموجودة عادةً لدى جماعة الأكثرية، ألا وهي التمثُّل (هوية جماعة واحدة)، وذلك مقابل تفضيل التوجه التعددي (التعددية الثقافية) لدى جماعات الأقلية.

ويتعيّــن على القادة أيضــاً أن يتوصلوا إلى الإدارة الفاعلة للاحتــكاك الناجم عن الاعتراف بالفــروق والاختلافــات، على نحوٍ يدخــل مقارباتٍ جديدةً مبتكــرةً معقدة فيما يخصــص مهام حلّ النزاعات في الجماعة. ونحن نرى أنّ التعاون الذرائعي، حيث يتطلّب النجاح الاستفادة من نقاط القــوة المميزة الفريدة لدى كلّ جماعة، يستطيع تلبية رغبة جماعة الأكثرية في الوصول إلى هويةٍ واحــدةٍ مشتركــة، ويستطيع تحقيق حاجــة جماعة الأقلية إلــى التمييز الإيجابــي. ومن هنا، ومن أجــل التوصــل إلى نجاح القيادة العابرة لهذا الانقسام بيــن الجماعتين، فإنّ القادة في حاجةٍ إلى الاعتراف بهاتين النظرتين المختلفتين، وبالدوافع المختلفة أيضاً لدى أفراد الجماعات المتباينة، وتقديــر تلك الاختلافات من غير الاكتفاء بــإدارة أنشطة الأفراد؛ لأنّ عليهم أيضاً صياغة الأفكار والمفاهيم بطرائق ترضي الحاجات الفريدة لأفراد الجماعات كافة.

Notes

ملحوظة من الكاتب: أُعدَّ هذا الفصل بدعم تمثَّل في منحة (NSF) رقم (BCS-0613218) المقدّمة إلى الكاتبين الأولين.

(1) S. T. Fiske and S. E. Taylor, Social Cognition, 2nd ed. (New York: McGraw–Hill, 1991).

(2) For a review, see J. C. Turner et al., Rediscovering the Social Group: A Self–Categorization Theory (Oxford, England: Basil Blackwell, 1987).

(3) For a review, see Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, Reducing Inter–group Bias: The Common Ingroup Identity Model (Philadelphia: The Psy–chology Press, 2000).

(4) Ibid.

(5) For social identity theory, see H. Tajfel and J. C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in The Social Psychology of Intergroup Re–lations, ed. W. G. Austin and S. Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–48. For self–categorization theory, see Turner et al., Rediscovering the Social Group.

(6) Turner et al., Rediscovering the Social Group, 50.

(7) Gaertner and Dovidio, Reducing Intergroup Bias.

(8) Ibid.

(9) For reviews, see Gaertner and Dovidio, Reducing Intergroup Bias; and Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, "Addressing Contemporary Racism: The Common Ingroup Identity Model," in Motivational Aspects of Prejudice and Racism (Nebraska Symposium on Motivation), ed. Cynthia Willis–Esqueda (New York: Springer, 2007), 111–133.

(10) M. A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," Personality and Social Psychology Review 5 (2001): 184–200.

(11) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."

(12) R. J. Crisp, C. H. Stone, and N. R. Hall, "Recategorization and Subgroup Identification: Predicting and Preventing Threats from Common Ingroups," Personality and Social Psychology Bulletin 32 (2006): 230–243.

(13) R. D. Putnam, "E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty–First Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture," Scandinavian Political Studies 30 (2007): 137–174.

(14) A. L. Antonio et al., "Effects of Racial Diversity on Complex Thinking in College Students," Psychological Science 15 (2004): 507–510.

(15) S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," Journal of Personality and Social Psychology 90 (2006): 597–612.

(16) A. Mummendey and M. Wenzel, "Social Discrimination and Tolerance in Intergroup Relations: Reactions to Intergroup Difference," Personality and Social Psychology Review 3 (1999): 158–174.

(17) C. Steele and J. Aronson, "Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans," Journal of Personality and Social Psychology 69 (1995): 797–811.

(18) Gaertner and Dovidio, Reducing Intergroup Bias.

(19) Y. J. Huo et al., "Leadership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging versus Neglecting Subgroup Identity Matters," European Journal of Social Psychology 35 (2005): 237–254.

(20) Ibid.

(21) R. Brown and M. Hewstone, "An Integrative Theory of Intergroup Contact," in Advances in Experimental Social Psychology, vol. 37, ed. M. P. Zanna (San Diego, CA: Academic Press, 2005), 255–343.

(22) John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, and G. Kafati, "Group Identity and Intergroup Relations: The Common In–Group Identity Model," in Advances in Group Processes, vol. 17, ed. S. R. Thye, E. J. Lawler, M. W. Macy, and H. A. Walker (Stamford, CT: JAI Press, 2000), 1–34; C. S. Ryan et al., "Multicultural and Colorblind Ideology, Stereotypes, and Ethnocentrism among

Black and White Americans," Group Processes and Intergroup Relations 10 (2007): 617–637; M. Verkuyten, "Multicultural Recognition and Ethnic Minority Rights: A Social Identity Perspective," in European Review of Social Psychology, vol. 17, ed. W. Stroebe and M. Hewstone (New York: Psychology Press, 2006), 148–184.

(23) R. Y. Bourhis, L. C. Moïse, and S. Perrault, "Towards an Interactive Acculturation Model: A Social Psychological Approach," International Journal of Psychology 32 (1997): 369–86.

(24) Dovidio, Gaertner, and Kafati, "Group Identity and Intergroup Relations."

(25) M. J. Lamoreaux et al. "Reducing Intergroup Bias: When Intergroup Contact Is Instrumental for Achieving Group Goals" (manuscript in preparation, Department of Psychology, University of Delaware, Newark, 2007).

(26) Brown and Hewstone, "An Integrative Theory of Intergroup Contact."

(27) Lamoreaux et al., "Reducing Intergroup Bias."



الفصل الثاني

من نزاع الجماعات إلى التناغم الاجتماعي

القيادة عبر الهويات الاجتماعية المتنوعة المتنازعة

مايكل أ. هوغ

جامعة كليرمنت للدراسات العليا

مدرسة العلوم السلوكية والمؤسساتية

يقدِّم التاريخ عدداً لا يحصى من الأمثلة على التحديات التي تلازم قيادة الجماعات المتباينة. ومن الأمثلة الناجحة على قيادة هذه الجماعات وعلى التعاون في القرن العشرين: التحالف الغربي في الحرب العالمية الثانية، وحلف شمال الأطلسي، واتحاد أمم جنوب شرق آسيا، والاتحاد الأوروبي. أمّا الأمثلة على عدم كفاية قيادة الجماعات المتباينة فقد تشمل: السعي الإيطالي المستمر إلى حكومة وحدة وطنية مستقرة، وانقسام الهند بعد استقلالها إلى دولة الهند التي غلب فيها الهندوس وقادها نهرو، ودولة باكستان التي غلب فيها المسلمون وقادها محمد علي جناح.

ثمّة أمثلةٌ كثيرةٌ أحدث عهداً. وبينما كنت أكتب هذا الفصل، حملت الأنباء أخباراً كثيرةً عن النزاع على القيادة في العراق، وعن الحملة الانتخابية الأمريكية لعام 2008م، وعن تغيير رئيس الحكومة في المملكة المتحدة. وكان على القيادة الفاعلة الناجحة في العراق أن تتجاوز تاريخاً

طويلاً من النزاع الضاري بين السنّة والشيعة والأكراد. أمّا في الولايات المتحدة فكان ثمّة حديثٌ عن انقسامٍ وطني على أسس إيديولوجية؛ أي الانقسام إلى الحمر والزرق: ما الذي يتعيَّن على المرشّح الرئاسي القيام به حتى يَعُدُّه الناس ممثّلاً للجماعتين معاً من غير أن يبدو خائناً في نظر قاعدته الحزبية؟ لقد ظل توني بلير عشر سنين كاملة محتفظاً بقيادة الحكومة لحزبه، حزب العمال، بعد ثمانية عشر عاماً من هيمنة المحافظين، وذلك بتزعّمه خطاً قال إنّه «خطٌّ وسطٌ»؛ فهل يستطيع رئيس الحكومة البريطاني الجديد، قائد حزب العمال، جوردون براون أن يكرِّر هذا الإنجاز؟

إنّ علوم التنظيم والإدارة، حيث يجري الكَمّ الأكبر من بحوث القيادة، تميل إلى التركيز على العلاقات والتفاعلات بين القائد والعضو، وعلى الطبيعة التحولية الانتقالية للقيادة، وكذلك على دور رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي.[1] ولعلّ هذا التركيز المؤسساتي (المستمد من عالم الشركات) هو ما يشتِّت الانتباه، ويبعِد الأنظار عن حقيقة أنّ القادة في الحيز العام خاصةً، ملزمين على الدوام تقريباً بـ «تقديم» القيادة إلى جمهورٍ لا يضم **أشخاصاً** متنوعين فحسب، بل يضم **جماعاتٍ** متنوعةً أيضاً، وهي جماعات لا انسجام بينها في حالاتٍ كثيرة. وفي أكثر الأحيان، يكون التحدي الكبير الذي يواجه القيادة كامناً في أن يكون المرء قائداً **فاعلاً لجماعاتٍ متباينة**؛ أي أن يقود كثيراً من الجماعات بحنكة ودهاء وفاعلية. فمثلاً، إنّ «توفير» القيادة لقسم علم النفس في إحدى الجماعات، لا يتضمّن المواءمة بين الفوارق الفردية بين أعضاء القسم المختلفين فحسب، بل يتضمّن – وهذا أكثر أهمية – المواءمة بين فروق واختلافات شديدة الوضوح بين الجماعات المختلفة، وتجاوزها أيضاً. ومن تلك الجماعات في مثالنا هذا: المشتغلون بعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التطوري، وعلم النفس المعرفي.

ثمّة مَعلِم آخر يُقلَّل غالباً من شأنه في بحوث القيادة التقليدية؛ هو **وظيفة الهوية** الخاصة بالقيادة. إذ إنّ من الأدوار المهمة للقادة العموميين خاصةً، تزويد جمهورهم بهويةٍ مشتركة. وفي المقابل، يتطلّع التابعون إلى قادتهم من أجل تزويدهم بإحساسٍ بهويتهم، وبما يجب أن يفكّروا فيه، وكذلك بالسلوك المتوقّع منهم، وكيفية التفاعل مع الجماعات الأخرى. ولقد رأينا – مثلاً – في السباق إلى انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 2008م جدلاً كثيراً بشأن الكيفية التي يستطيع بها المرشحون الرئاسيون كافة التحدث إلى الأمريكيين عن معنى أن يكون المرء أمريكياً، وكيف

يمكن لهم التقاط الهوية الأمريكية، والتعبير عنها، وإعادة تشكيلها أيضاً. ثمّة مثالٌ آخر أكثر وضوحاً وتطرفاً: هو كيفية تجسيد قادة الأنظمة الشمولية (بول بوت في كمبوديا مثلاً)، أو قادة المذاهب الدينية (ديفيد كورش وبرانش دافيديانز مثلاً) صورة هوية واحدة جامعة من أجل جماعتهم كلّها (يجري هذا عادةً عن طريق ممارسات حدية متطرفة).

توحي هذه الأفكار، إذا أُخذت كلّها معاً، بأنّ القيادة الفاعلة تتعلّق – بدرجاتٍ متفاوتة– بالقدرة على صياغة هوية مشتركة تجسّد رؤيةً واحدة، ومجموعة مشتركة من القيم والمواقف والأهداف والممارسات. وبوجه عام، تتكوّن هذه الهوية المشتركة من هوياتٍ متعدّدة تمثّل جماعاتٍ اجتماعية مختلفة (لا أفراداً مختلفين فقط) لا تدرك إحداها اختلافها عن البقية فحسب، بل تنظر – في حالاتٍ كثيرة– نظرة عدم ثقة، أو نظرة عدم احترام إليها أيضاً. وفي أكثر الأحيان، يحتم التوصل إلى القيادة الفاعلة أن يكون المرء قائداً فاعلاً لجماعاتٍ متباينة، بحيث يمكنه إنشاء هوية شاملة وتطويرها، أو هوية جامعة متعالية موحدة، تتجاوز هويات الجماعات الفرعية بصورة لا تشعر معها الجماعات بأنّها تفقد هوياتها الفرعية المتميزة.

فمثلاً، إن القيادة الفاعلة في سري لانكا – بوصفها أمةً موحّدة– تتعلّق بصياغة هوية ومنظومة من الأهداف والقيم والممارسات الوطنية الخاصة بها، بحيث تكون مقبولةً بوصفها خصائص قومية محدّدة ذاتياً، تشمل كلّاً من التاميل والسنهاليين (جماعتان ارتكبت كلّ منهما فظائع مهولة في حق الأخرى طوال أربعين عاماً على وجه التقريب)، وذلك من غير أن تشعر أيّ جماعةٍ من هاتين الجماعتين الفرعيتين بأنّها تفقد هويتها التي تميّزها. وبذلك، يستطيع المرء أن يرى بكلّ سهولة أنّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة ليست أمراً هيناً؛ لأنّها تقوم على حلّ النزاعات بين الجماعات المتباينة.

يستطلع هذا الفصل ديناميات قيادة الجماعات المتباينة من زاوية **نظرية الهوية الاجتماعية**، وهي نظريةٌ في علم النفس الاجتماعي تستكشف العلاقات النفسية بين «إدراك الذات» و«سلوك» بعض الأشخاص في جماعةٍ من الجماعات، وكذلك بين الجماعات أيضاً.[2] وبوجهٍ خاص، فإنّ التركيز ينصب على **نظرية الهوية الاجتماعية الخاصة بالقيادة**، وهي نظريةٌ تصف كيفية التوصل إلى أقصى قدرٍ من الفاعلية من جانب القادة الذين يُجسّدون – من وجهة نظر أفراد الجماعة– الخصائص المحدِّدة لهذه الجماعة.[3] ولكن، نظراً إلى أنّ التحدي

الكبيـر المتعلّق بقيادة الجماعات المتعـدّدة يكمن في احتمال عدم موافقة الجماعة على مجموعةٍ واحـدةٍ من الخصائص المحدِّدة لها (قـد تظهر اعتراضات عميقة من جانب الجماعات الفرعية المختلفـة)، فـإنّ هذا الفصل يتابـع البحث من أجل التركيـز على مبادئ نفسيـة اجتماعية أكثر اتساعاً وقدرةً على حلّ نزاعات الجماعات المتباينة، وإنشاء الهويات العليا الجامعة. (4)

ثمّـة هدفان عامّان اثنان: الأول: تبيان أنّ العمليات النفسية ذات الصلة بالهوية الاجتماعية وسلوك الجماعات المتباينة، تجعل القيادةَ الفاعلة لهذه الجماعات أمراً شديد الصعوبة. والثاني: تبيـان أنّ هـذه المعرفـة العلمية تسمح لنـا بتحديد الظروف التـي قد تجعل التوصـل إلى تحقيق القيـادة الفاعلة للجماعـات المتباينة أمراً أقلّ صعوبـة؛ وذلك إذا طُبِّقت على نحـوٍ إستراتيجي. وسـوف نسـوق من البراهين والحجج ما يُثبِت أنّ التعددية قد تكون شرطاً مهماً من هذه الشروط. ختامـاً، يتعيّن على القـادة الفاعلين للجماعات المتباينة إنشاء هوية عليـا شاملة جامعة، لا تُهدِّد استقلاليـة الهويات الفرعية ووحدتها، ويجب أن يكونـوا هم أنفسهم تجسيداً لهذه الهوية في نظر أفراد الجماعة كافة.

نظرية الهوية الاجتماعية

طُرِحـت هذه النظرية أوائـل العقد الثامن من القرن العشرين، ثـمّ تطوّرت بعد ذلك بحيث صـارت الآن واحدةً من أهم تفسيرات علم النفس الاجتماعـي لعمليات الجماعات والعلاقات بين الجماعات المتباينة، وكذا تصور الفرد لذاته بوصفه فرداً في جماعة. (5)

وتتمثَّـل الفكـرة الكامنـة في جوهـر هـذه النظرية فـي أنّ الوظيفـة الأساسيـة للجماعات الاجتماعيـة هي تزويـد أعضائهـا بالهوية الاجتماعيـة؛ أيْ تحديـدٍ هدفهم فيمـا يتعلق بمختلف المفاهيـم والتصورات والمواقف والقيـم والمشاعر والسلوكات المرتبطـة بتحديد هذه الماهية، وكلّهـا أمورٌ يُتشـارك فيها مع بقية أفراد الجماعة، إضافة إلى كونها تميِّزهم عن أفراد الجماعات الأخـرى. ومن هنـا، فإنّ الجماعـة الاجتماعيـة «الجمهوريون الأمريكيـون» تـزوِّد أفرادها بهويةٍ يدركونهـا هم ويدركها غيرهم، وكذلـك بمنظورٍ محدّدٍ للتفكير والشعـور والفعل على وَفق طرائق بعينها.

إنّ إحساسنـا بـ «مَنْ نحن»، وكيف «يجب أن نتصرف»، وكيـف «سوف يعاملنا الآخرون»؛ كلّ ذلـك أمـورٌ أساسيةٌ فـي السلوك الاجتماعي التكيفي. وهـي تلبي حاجةً بشريـةً أساسيةً تتمثّل في الحاجة إلى تخفيف عدم اليقين فيما يخص الذات، بحيث يصبح المرء قادراً على برمجة سلوكه وتخطيـط أفعاله، وتوقّع سلوك الآخرين علـى نحوٍ يطمئن إلى صحته.[6] ونظراً إلى أنّ الجماعات لا تُعـرّف أنفسهـا فحسب، بل تقيّمهـا أيضاً؛ ونظراً إلى أنّ الناس يحبـون تقييم أنفسهم على نحوٍ إيجابـي، ويحبـون أن يقيّمهم الآخـرون بصورة إيجابيـة أيضاً، فإنّ الجماعـات وأفرادها يبذلون جهـداً مضاعفاً، لا من أجل التميّز عن الآخرين فحسب، بل من أجل التميّز الإيجابي عن الآخرين أيضـاً؛ أي أن يكونوا أفضل من الآخرين. لذا، فإنّ السلوك المتبادل بين الجماعات المتباينة ليس إلّا صراعـاً مـن أجل المكانة والتقدير والتفوق الأخلاقي، وهكذا دواليـك.[7] ووفقاً لما سبق، فإنّ عمليات الهوية تُعَدّ وثيقة الارتباط بدافعٍ بشريٍّ أساسي، وبعمليات معرفية أيضاً. فالناس ينشدون هويـاتٍ اجتماعيةً تصف نفسها على نحـوٍ إيجابي محبّذ، ويسعون إلى ترويج هذه الهويات والدفاع عنهـا، إضافـة إلى توفير التشجيع والحمايـة للجماعات التي تُشرِف علـى تحديد هويات من هذا النوع.

ولمّـا كان التعامـل مـع التنوع الهائل لبنـي البشر أمراً لا مفـرّ منه، فإنّ العقـل يمثّل العالم الاجتماعـي علـى هيئـة «فئـات» مـن النـاس (مثـل: الجمهوريين، والكنديين، والاقتصاديين، واللاتينيـون، والهندوس). إنّ هذه التمثيلات تُظهر صوراً نمطية في واقع الأمر. وتُعرَف **الصـورة النمطيـة** بأنّهـا مجموعة من الخصائص والخصال (مثـل: المواقف، والسلـوكات، والملابس، والعـادات) التـي يُعتقَد أنّها تُجسِّـد جماعةً من الجماعات، فتُميِّزها مـن الجماعات الأخرى ذات الصلـة بالبحث. وعادةً ما يوافق الناس في جماعـةٍ من الجماعات على الصورة النمطية الخاصة بجماعاتهـم (جماعة نحن)، وعلى الصور النمطية الخاصة بالجماعات القريبة منهم (جماعات الأغيار). وإضافةً إلى ذلك، فإنّ الناس يبالغون – في الأحوال جميعها تقريباً – في الفروق القائمة بيـن جماعتهم وجماعات «الأغيار» القريبة منهـم، ويبالغون أيضاً في مقدار التماثل والتشابه بين أفراد أيّ مجموعة من مجموعات الأغيار تلك. ويُعَدّ سلوكاً تكيّفياً من الناحية النفسية، لأنّه يُشدِّد على تميّز الفئة التصنيفية، ويبسط العالم الاجتماعي وموقع المرء في هذا العالم.

وبوجه عام، تكون العضوية في الجماعة **بارزةً** عند المشاركة في نشاطٍ من أنشطة الجماعة، أو «**مواجهـة**» بين جماعاتٍ مختلفة على سبيل المثال. وحين نقابل شخصاً غريباً لا نعرف عنه إلّا النــزر اليسيــر، أو عندما نشعر بالكبرياء والفخر بجماعتنــا، أو ننظر نظرة احتقارٍ إلى جماعةٍ ما مــن جماعات الأغيار؛ فإنّ عضوية الجماعــة تصبح بارزةً أيضاً. عندئذٍ، فإنّنا، وعلى نحوٍ تلقائي، نصنّف الناس بوصفهم أفراداً في جماعات، ونُلحِق بكلّ منهم تلك الصفات التي تَعُدُّها «جماعتنا» صفــاتٍ نمطيةً لهــم. إنّنا نقوم بتنميطهم، ثمّ نتعامل معهم بوصفهــم تجسيداً لجماعتهم بدلاً من عدّهــم أفــراداً يتميّز كلّ منهم بذاته. وهــذه عمليةٌ تدعوها نظرية الهويــة الاجتماعية باسم «**نزع الصفة الشخصية**».

فمثلاً، نحن على ألفة شديدة بصورٍ نمطيةٍ اجتماعيةٍ شعبية للأشخاص الذين يستخدمون حواسيب من نوع ماكنتوش مثلاً، أو أولئك الذين يستخدمون الحواسيب المكتبية، ونتصوّر أنّ لدى الناس ولاءً عاطفيّاً تجاه نظام حاسوبي بعينه دون غيره. ومن هنا، فإنّ مستخدمي ماكنتوش قد ينظرون إلى مستخدمي الحواسيب المكتبية بوصفهم أشخاصاً مملّين بليدين «متحجرين»، ومن ثَمّ، فهم أكثر بلادةً وتحجراً وإثارةً للملل من الأشخاص الذين يستخدمون حواسيب ماكنتوش. وحين يلتقي مُستخدِم ماكنتوش مع واحدٍ ممّن يستخدمون الحاسوب المكتبي، فإنّه يصنِّفه «من جماعة الحاسوب المكتبي» – بدلاً من تصنيفه مصمِّماً أو صديقاً شخصياً اسمه فلان– ثمّ يلصِق به خصائص النمطية لتلك الفئة الاجتماعية. إنّ التفاعلات الناشئة تنبني بين هاتين الفئتين – جماعات ماكنتوش، وجماعة الحاسوب المكتبي– على وَفق علاقات الجماعات المتباينة، بدلاً من بنائها بين شخصين فردين، أو بين رجلٍ وامرأةٍ مثلاً.

إنّ المرتكــز الجوهــري في نظرية الهويــة الاجتماعية، هو أنّ عملية نــزع الصفة الشخصية يمكن أن تسري على الشخص نفسه الذي يقوم بها؛ فنحن نصنِّف أنفسنا – على وجه التحديد – بالطريقة نفسها التي نستخدمها في تصنيف الآخرين، ومن ثَمّ نلصِق بأنفسنا خصائص الصورة النمطيــة الخاصة بجماعتنا. ولهذا الأمــر نتائج واضحة! «فالتصنيف الذاتــي» يتجاوز تصوراتنا ومعتقداتنا ومواقفنا ومشاعرنا وسلوكاتنا، بحيث يتلاءم مع أوساط الصورة النمطية التي نحملها نحن عن جماعتنا.

ونظـراً إلى أن الصور النمطية تعمل على تحديد الجماعات وأفرادها، وتعريفهم، وتقييمهم أيضـاً، فإنّ الناس يكونون حذرين في تبنّي الصـورة النمطية، وما يتصل بها من معلوماتٍ. وذلك حيـن يتعلّـق الأمر بجماعة المـرء خاصةً. وبوجـه عام، توجد مصـادر عدّة للمعلومـات النمطية الخاصـة بجماعة «نحن». ومـن أكثر تلك المصـادر مباشرةً وموثوقيةً سلوك بقيـة أفراد جماعة «نحـن»، الذيـن أصبحوا في نظر الآخرين أفراداً نمطيين إلى درجةٍ كبيرة ضمن الجماعة عموماً. وفـي كثيرٍ من السياقـات الخاصة بالجماعات، ينظـر التابعون إلى قائد الجماعـة بوصفه عضواً «مرتفـع النمطية» ضمن جماعته. وهذا هو – تحديداً– الشـيء الذي يجعل القادة يؤدون (ضمن ظروفٍ معينة) دوراً أساسياً في تحديد هوية الجماعات وتعريفها.

الهوية الاجتماعية والقيادة

تقدِّم نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة وصفاً لكيفية تأثير عمليات الهوية الاجتماعية في القيادة.[8] والنقطة الجوهري في هذا الأمر، على نحوٍ يُستخلَص استخلاصاً مباشراً من العمليات الموصوفـة أعلاه، هي أنّه كلّما ازدادت قوة تماهي الفرد بالجماعة، وازدادت أهمية تلك الجماعة بالنسبـة إلـى هوية ذلك الفرد وإحساسه بذاتـه (أي بروز عضويته وتقدّمها فـي الجماعة)، تأثَّر هذا الفرد بالقادة الذين يُنظَر إليهم بوصفهم ممثِّلين تمثيلاً نمطياً للجماعة المعنية. وحتى يكون القائد فاعلاً في ظل هذه الشروط، فإنّ الأمر يعتمد اعتماداً كبيراً على أن يرى فيه أفراد الجماعة صـورةً نمطيـةً عن جماعتهم. أمّا أقل القـادة نمطيةً، فهم يواجهون صعوبـةً أكبر في التوصل إلى القيادة الفاعلة.

ومـن الناحيـة النفسيـة، فإنّ عمليـة القيادة في ظـل هذه الشـروط تعتمد علـى حقيقة أنّ الأشخاص، فـي الجماعات البارزة، يهتمـون اهتماماً أساسياً بـ«نمطيـة» الجماعة، وبما هو أكثر تعبيـراً عن هـذه النمطية؛ إذ يتبـع الأشخاص قادتهم عنـد تعريف أنفسهم بوصفهـم أفراداً في الجماعـة، ثـمّ عند معرفتهم بـ «الطريقة التي يتعيّن عليهـم التفكير بها، والكيفيـة التي يلزمهم التصـرف على وَفقها». وهم يستمدون ذلك من أفـراد الجماعة المشار إليهم بـ «الأفضل تجسيداً لهويتهـا». ويحظى الأشخاص الذيـن يجسِّدون هذه النمطية بنفوذٍ وتأثيرٍ غير متناسبين، وهذا ما يؤهّلهم ليصبحوا قادةً فاعلين، وذلك لأربعة أسبابٍ تتعلق بالهوية الاجتماعية في الأقل:

أولهـا: إنّ العمليـة الإدراكية الأساسية الخاصة بنزع الصفـة الشخصية، تضمن بقاء أفراد الجماعـة ملتزمين بنمطية جماعتهم. ونظراً إلى أنّ الأشخاص الذين يمثّلون هذه النمطية أفضل تمثيـل يجسّدون نمطاً خاصاً بالجماعة، فقد يبدو أنّهم أقـل تأثّراً من الأفراد الأقل نمطية (وهذه مفارقةٌ في الظاهر). إنّ أفراد الجماعة الذين يمثّلون تلك النمطية هم مصدر النفوذ والتأثير، أي أنّهم هم الأشخاص ذوو النفوذ المؤثّرون، وليسوا هدفاً للتأثير والنفوذ؛ إنّهم أصحاب النفوذ حقاً!

وثانيها: إنّ أفراد الجماعة ينظرون نظرة تفضيل إلى نمطية جماعتهم هم، حيث تُعدّ تعريفاً للنفس والجماعـة بعد كلّ حساب. ومن هنا، فإنّ النظرة تزداد تفضيـلاً عندما يتعلّق الأمر بأكثر الأفراد نمطية، وهذا ما يجعلهم محبوبين أكثر من غيرهم ضمن جماعتهم، وأكثر من أقل الأفراد نمطيـةً على نحوٍ خاص. ثمّة مـواد توثيقية كثيرة تثبِت أنّ كون المرء محبوبـاً يسهِّل عليه ممارسة التأثيـر فـي الأشخاص الآخريـن.[9] إضافة إلى ذلك، فإنّ الجماعة بمجملهـا، وبسبب وجود قدر غير قليل من التوافق على نمطيتها فيما بين أفرادها، تحب أفرادها الذين يجسّدون هذه النمطية؛ إنّهم موضع شعبيةٍ إجماعية عندما يتعلّق الأمر بالجماعة. وهذا الإجماع هو ما يبلور مكانةً تقديرية تفصل بين القادة والتابعين، وتسمح للقادة بالتأثير في بقية أفراد الجماعة.

وثالثهـا: إنّ أفـراد الجماعـة النمطييـن عادةً مـا يجدون جماعتهـم أكثر أهميـةً ومركزيةً بخصوصـص تعريـف الذات، وهذا ما يجعلهم أكثـر تماهياً بها. إنّهم «يستثمـرون» أكثر من غيرهم فـي الجماعة، وهذا ما يزيد كثيراً من احتمال تصرفهـم على نحوٍ يخدم الجماعة. فهم يجسّدون معاييـر جماعتهم، ويفضّلون «نحن» على «الأغيـار»، ويعاملون أفراد جماعة «نحن» على نحوٍ عادلٍ منصِـف، ويتصرفون علـى نحوٍ يعزّز جماعة «نحـن» ويدعمها. وهذه السلـوكات تؤكّد «نمطيتهم» وعمـق عضويتهم، وتشجّع أفـراد الجماعة الآخرين على الثقة بهم، وبأنّهم يتصرفون لما فيه خير الجماعـة حتـى إذا لم يكن ظاهر الأمـر كذلك؛ وهذا مـا يكسِب الأفراد النمطييـن في الجماعة شرعيـةً لا يستهان بها.[10] ومن هنا، فـإنّ التابعين يثقون بهؤلاء القادة النمطيين؛ وهذا ما يسمح للقـادة (مفارقة ظاهريـةٌ أخرى) بالابتعاد عن معايير الجماعة، والإقـلال من التقيّد بها، والميل أكثر إلى الابتكار والتجديد والتحوّل ممّا نجده عند القادة غير النمطيين، أو عند أقلّهم نمطية. إنّ هذه الخصيصة الابتكارية التحولية جانبٌ أساسي من جوانب القيادة الفاعلة.[11]

ورابعهــا: يتميز القادة بسلوكهم على خلفية بقية أفراد الجماعة؛ لأنّ هؤلاء الأفراد يخصّون المعلومات والمعطيات ذات الصلة بالنمط المميِّز للجماعة بمزيدٍ من الاهتمام والانتباه، ويخصّون أيضــاً بانتباههم القادة الذيــن يجسِّدون هذه المعلومات أكثر من غيرهــم. ومن الموثَّق جيداً في علــم النفس الاجتماعــي أنّ هذا «البروز» المفهومي للقادة يعمِّق الميل البشري العام إلى رؤية قدر مــن الترابط بين سلــوك الشخص وشخصيته التي تقف خلف ذلك السلــوك، قد يزيد على ما هو متوقعٌ مسبقاً.[12] وفي سياق مسألة القيادة، فإنّ هذا «**الانحياز الترابطي**» – كما يدعونه– يجعل التابعين يبنون شخصيةً كاريزمية (ذات شعبية) تتعلق بقائدهم. وبعد كلّ حساب، فإنّ السلوكات التي تُعزى إلى الشخصية تتضمّن أن يكون المرء منبعاً للنفوذ والتأثير، وقادراً على تحقيق انقياد الآخريــن لــه، ومتحلّياً بشعبيةٍ واسعة، ومتمتّعــاً بمكانةٍ أعلى من غيره، إضافــةً إلى قدرته على أن يكــون مجدِّداً مبتكِــراً حائزاً على ثقة الآخريــن. إنّ تصوّر هذه الشخصيــة الكاريزمية من جانب الجماعة يؤدي إلى مزيدٍ من تسهيل القيادة التجديدية المبدعة من جانب القادة النمطيين.[13]

لــذا، فإنّ عمليات القيادة القائمة على الهويــة الاجتماعية – كما عرضناها آنفاً– تزيد من سلطــات القــادة على نحوٍ يتيح لهــم المحافظة على مراكزهــم القيادية. ونظراً إلــى أنّهم موضع ثقة ويحظون بفسحةٍ من أجـل الابتكار والإبداع والتجديد، وينفردون بالمكانة المرموقة والصورة الكاريزمية؛ فإنّهم يصبحون مديرين نمطيين فاعلين قادرين على تحديد ما تهدف إليه الجماعة، وماهيــة الهوية الاجتماعية لأفرادها. وهم بذلك قادرون علــى ترسيخ النمط الموجود، أو تعديله، أو إعــادة بنائــه على نحوٍ دراماتيكي. ولعلّ هذه الفاعلية التحولية التــي تحمل رؤيتها الخاصة بها، هي من أهم خصائص القيادة الفاعلة على وجه التحديد، حيث يتمكّن القادة بها من تغيير نظرة الجماعــة إلى نفسها. وقد يجوز عدّ هؤلاء القادة روّاد أعمال الهوية.[14] فعلى سبيل المثال، يمكن لهــؤلاء القــادة امتداح نمطيتهــم، والتقليل من شأن بعضــ جوانب سلوكهم بوصفهــا غير نمطية. وهــم «يحدِّدون» الأفراد المهمّشين أو العُصاة في الجماعة؛ من أجل تسليط مزيد من الضوء على نمطيتهم هم، أو إنشاء نمطية بعينها من أجل الجماعة على نحوٍ يعزِّز نمطيتهم هم. إنّهم يضمنون مركزهــم القيــادي عن طريق نشر الأراجيــف حول الطامحين الآخرين فــي القيادة، وعدّهم غير نمطييــن. وهم يستخدمون– للمقارنة– جماعات الأغيار الأكثر تحديثاً لدى نمطية جماعة «نحن» الخاصة بهم.

مــن المهــم أن نتذكّر أنّ عمليــات الهوية الاجتماعيــة تؤثّر، فقط أو على نحــوٍ أكثر قوة، في القيــادة ضمــن الجماعات التي يتماهــى أفرادها بها على نحــوٍ أشد. أمّــا إذا كان تماهي الأفراد بالجماعة أقل قوةً، أو إذا صارت الجماعة أقل مركزيةً فيما يخص التعريف الذاتي؛ فإنّ ديناميات الهوية الاجتماعية وما يتصل بها من عملياتٍ قيادية تجنح إلى الضعف. وهنا، تكون القيادة الفاعلة أقــل تعلّقاً بالهوية وأضعف استناداً إلى نمطية الجماعة؛ إنّهــا، بدلاً من ذلك، أكثر تأثّراً بالعوامل الأخرى من قبيل الشخصية الكاريزمية للقائد الجيد والخطط التي يضعها هذا القائد. ومن نتائج هذا الأمر أنّ القادة يصبحون قادرين على طرح خطاب يُسهِم في زيادة بروز الجماعة، أو تناقص بروزهــا. وأمّــا إذا كان القادة أكثر نمطيةً، فإنّ زيادة بروز الجماعــة يوفّر لهم مكتسبات النمطية المرتفعــة. أمّا إذا لــم يكونوا من أصحاب النمطيــة الشديدة، فإنّ قيامهــم بتقليل بروز الجماعة يقيهــم مطبــات القيادة الناجمة عن قلــة نمطيتهم. وبوجهٍ عام، إذا شعر القــادة بأنّهم ليسوا (أو أنّهــم لم يعــودوا) نمطيين، فإنّهــم ينخرطون إستراتيجيــاً في مجموعةٍ من السلــوكات المتوجهة بالجماعة من أجل تعزيز مقوّمات عضويتهم فيها. [15]

وخلاصــة القول أنّ نظرية الهويــة الاجتماعية في القيادة تملك سنداً تجريبياً صُلباً مستمداً من التجارب المخبرية، ومن دراساتٍ واستطلاعاتٍ أكثر قرباً من الواقع. [16]

الهوية الاجتماعية وقيادة الجماعات المتباينة

يكمــن تحدي قيادة الجماعــات المتباينة في تجاوز الفوارق بيــن الجماعات، وبناء إحساس مشترك بنحن عن طريق إقامة الجسور التي تَعبُر انقسامات الهوية، أو **الفواصل الثقافية**، وذلك ضمــن الجماعة، مع حشد أفراد الجماعة حول القيم والمواقف والممارسات والأهداف المشتركة بينهــم جميعــاً. [17] وإذا أمكن تحقيق هــذا كلّه، فإنّ عمليات قيادة الهويــة الاجتماعية تفعل فعلها لضمــان القيادة الناجحة، لكنّ الأمر كلّــه متعلّقٌ برؤية أفراد الجماعة إلى أنفسهم بوصفهم وحدةً واحــدة، أو مجموعــةً موحَّدة في ظل وجود قائدٍ متناسبٍ مع نمط هذه الجماعة، وحسن الاستجابة لجماعته بوصفها كلّاً واحداً.

ثمّة عوائق كثيرة تنتصب أمام بناء الإحساس المشترك بالانتماء؛ أي الإحساس الذي يتجاوز الفوارق بين الجماعات. وعلى وجه التعميم، إذا كانت الجماعة تشتمل على جماعاتٍ فرعيةٍ (على

سبيـل المثال، قلنا سابقـاً إنّ العراق يضم مجموعـاتٍ فرعية، هي: السنّـة، والشيعة، والأكراد)، فـإنّ القائـد يأتي من إحدى هذه الجماعات، وهذا يعني أنّه قـد لا يُنظر إليه بوصفه تمثيلاً نمطياً للجماعـات جميعـاً. والواقع هـو أنّ وجود هذا التنـوع للجماعات الفرعية يقلّل مـن احتمال وجود نمـط واضح للجماعة الكلّية. يتحدث دوك وفيلدينغ –مثلاً– عن دراساتٍ لجماعاتٍ فرعية ضمن جماعـة عليا جامعـة، لا يحظى فيها القائد بالمكانة والمحبـة إذا كان عضواً في إحدى جماعاتها الفرعيـة، وذلك من جانـب الأفراد الذين هم ليسوا من تلك الجماعـة الفرعية؛ لكنّه يكون جليلاً محبوبـاً في نظر أفراد الجماعـة التي ينتمي إليها. [18] تُظهر هذه النتائـج ملاحظةً قوية الأساس فحواهـا أنّ الاندماجـات المؤسساتية، وعمليات الاستحواذ بين الشـركات، غالباً ما تفشل بسبب عَـدّ قائد المؤسسة الجديدة، من وجهة نظر مجموعة مهمة من أعضاء هذه المؤسسة المندمجة، منتمياً إلى جماعةٍ فرعية لا ينتمي إليها هذا الجزء. [19]

تبـدو مشكلـة الجماعات الفرعية أكبـر حجماً حين نصادف الوضع الشائـع الذي تسود فيه جماعـات فرعية متفاوتة المكانة، بحيـث تحتل إحداها موقع جماعة الأكثرية، وتحتل الثانية موقع جماعة الأقلية. إنّ سنّة العراق وشيعته لمثالٌ جيدٌ على هذا أيضاً. وما يحدث في هذه الحالة غالباً، هو أنّ جماعة الأكثرية تنحو إلى أن تعكس خصائصها المميّزة وهويتها على الجماعة الكلّية؛ لأنّها تـرى في تلك الجماعة الكلّية، في الأصل، تمثيلاً لخصائص الأكثرية على نحوٍ أوسع وأكثر اكتمالاً مـن خصائص الأقليات. [20] في ظل هذه الظروف، فـإنّ جماعة الأقلية، وهي تضم العدد الأصغر مـن الأعضاء، قد تشعـر بأنّ هويتها وتميّزهـا الغالبين عليها يتعرّضان للتـآكل والانتقاص، وتحلّ محلّهما خصائص جماعة فرعية أخرى. إنّ هذا الوضع شديد الخطورة، وهو لا يُنتِج – في أحسن الأحـوال– إلّا تغريبـاً وإحساساً بـ« نـزع الهوية». أمّا في أسوأ الأحوال فهـو يُحدِث انشقاقاً عميقاً يـؤدي إلى ظهور أقلية منفصلـة منقوصة المزايا؛ وهذا ما يُفضي إلـى تقويض استقرار الجماعة كلّهـا عبـر أشكال مختلفة من الاحتجاج. وهو أمر يطرح تحديـاتٍ جساماً أمام أيّ محاولةٍ للقيادة الفاعلـة للجماعة الكلّية. وعلى الرغم مـن أن دراسة لهوهمان، وهوغ، وبلاي قد توصلت إلى نتائج قريبـة مـن هذا، [21] لكنها لم تدفع الأمـور إلى هذه الحالة الحدّية. إنّها تتنـاول حالة الجماعتين الفرعيتين: جماعـة الديمقراطيين، وجماعة الجمهوريين (يحتـل الجمهوريون موقع الأكثرية في الوقـت الراهـن)، ضمن الهوية العليـا الجامعة، ألا وهي الهوية الأمريكيـة، وذلك مع وجود جورج دبليـو بوش (الرئيس المنتَخـب) بوصفه قائداً لهذه الجماعات العليا. وقـد تناولت الدراسة حالة

أشخاص أمريكيين يستمعون إلى حديث للرئيس بوش يحفز إلى تعزيز الهوية الأمريكية. وقد تبيَّن أنّ الجمهوريين – في ظل هذه الشروط– استجابوا بقدر أكبر من التماهي بالهوية الجمهورية والهوية الأمريكية على حدّ سواء، في حين كان تماهي الديمقراطيين بهويتهم الديمقراطية أكثر قوة، لكنّه كان أقل قوة فيما يخص الهوية الأمريكية. لقد عُدَّت «الهوية الأمريكية» أكثر تمثيلاً للهوية الجمهورية منها للهوية الديمقراطية. لذا، فإنّ من شأن أيّ محاولةٍ يقوم بها قائد جماعة الجمهوريين الفرعية من أجل تعزيز الهوية الأمريكية الجامعة، أن تُفضي إلى ردّ فعل عكسي في أوساط مجموعة الديمقراطيين الفرعية.

تجاوز الهويات غير المتوافقة من أجل تطوير قيادة الجماعات المتباينة

يمكن للقيادة القائمة على الهوية الاجتماعية أن تكون فاعلة إذا تماهى أفراد الجماعة تماهياً قوياً بالجماعة التي تقدِّم لهم هويةً مشتركة، وعُدَّ قائد هذه الجماعة قائداً نمطياً ممثِّلاً لها. ويكمن تحدي قيادة الجماعات المتباينة – بالنسبة إلى القائد– في إنشاء هوية واحدة انطلاقاً من هوياتٍ متعدّدةٍ (متنازعة غالباً) على نحوٍ لا تشعر معه أيّ هويةٍ من تلك الهويات المتنازعة بالتهميش أو تناقص المزايا. إنّ هذا – بطبيعة الحال– جزءٌ من الموضوع المهم المتعلق بكيفية حلّ النزاعات الاجتماعية في المجتمع. وهو يُعَدّ أحد محاور التركيز الرئيسة في بحوث علم النفس الاجتماعي.[22] وتحدِّد هذه الدراسة نقطة انطلاقٍ واعدة بهذا الصدد؛ إنّها التعدّدية.[23]

في القيادة المتعدّدة الجماعات، يتمثَّل الهدف العام في إقامة هوية عليا جامعة لا تُعدّ خطراً على وجود هويات الجماعات الفرعية. لذا، يجب أن تشعر الجماعات الفرعية بتقديرٍ وتقييمٍ أصيلين لهوياتها المميِّزة، وبأنّها تستطيع المحافظة على هذه الهويات إلى جانب عملها مع الجماعات الأخرى في خدمة القيم والأهداف العليا المشتركة. ثمّة بلدانٌ كثيرة تعتمد هذه الإستراتيجية العامة على المستوى الوطني بانتهاج سياسة صريحة معلنة – إلى هذا الحدّ أو ذاك– من «**التعدّدية الثقافية**»؛ من أجل محاولة بناء مجتمع متماسك متسامح، وتنميته على نحوٍ تستطيع فيه الجماعات الاثنية المتعدّدة أن تحافظ على هوياتها الاثنية، إلى جانب تمثّلها وتماهيها القويين بقيم الهوية الوطنية الجامعة وأهدافها وتقاليدها. يُذكَر أنّ كندا وأستراليا

تصرّحـان باعتماد هذه السياسة علنـاً، لكنّ ثمة بلدان أخرى، كالمملكـة المتحدة، تسير في هذا الطريق إلى حدّ ما.

إنّ مبـادئ الهوية الاجتماعية والعلاقات بيـن الجماعات المتباينة التي نوقشت أعلاه، تشير إلـى بعض المبادئ العامة التـي تلقي ضوءاً على ما يمكن لقادة الجماعـات المتباينة اعتماده من إستراتيجيـات، للوصول إلـى التوازن الأمثل في القيادة. لذا، يتعيَّن علـى القادة أولاً التخفيف من ظهـور مزاياهم المتعلّقة بجماعاتهـم الفرعية، والتقليل من ظهور نمطيتهـم الفرعية، إلى جانب التأكيد على خصائص الجماعة العليا ونمطيتها الجامعة. وينبغي لهم أيضاً الحرص على أن يرى فيهم أفراد الجماعة العليا كلّهم واحداً منّا؛ أي أن يكون سعيهم إلى خدمة مصالح الجماعة العليا موضع ثقة الجماعات كلها، بدلاً من العمل بجدول أعمال خفِيّ يخدم جماعتهم الفرعية في حقيقة الأمر. وممّا لا شكّ فيه أنّ ترسيخ هذه الصورة ليس أمراً سهلاً على الإطلاق؛ ذلك أنّ قيام القائد بالابتعاد علناً عن جماعته الفرعية قد يُعَدّ علامةً على قلّة الولاء لهذه الجماعة الفرعية من جانبه، وقـد يُعَدّ سعياً أنانياً منه إلى تجميل صورته الذاتية أمـام أعين الجماعات الفرعية الأخرى. ومن شـأن هذا أن يؤدي، في الحالين، إلى تقويض قدرات القيـادة، وتضاؤل الثقة التي تحظى بها. أمّا الإستراتيجيـة التي تثمِر قدراً أكبر من النجاح فهـي إستراتيجيةٌ يمارسها قادةٌ لا يكون ارتباطهم بجماعةٍ فرعيةٍ واحدة مفرِط الشدة.

أمّا الأمر الثاني، فيتمثَّل في وجوب اهتمام القائد اهتماماً كبيراً بإنشاء هوية جامعة عليا، لا تكون مفرِطة التمثيل لجماعةٍ فرعيةٍ بعينها، ولا تضم عناصر تتعارض مع القيم المركزية الممارسَة والمتجذّرة عميقاً لدى أيّ جماعة من الجماعات الفرعية ضمن الجماعات الكلية. فمثلاً، من غير الجائز في جماعةٍ تضم مسلمين ومسيحيين تضمين القيم المركزية تناول لحم الخنزير؛ لأنّ من شأن هذا أن يجعل المسلمين يشعرون بأنّهم مستبعدون؛ ولا يمكن لهذه القيم المركزية أن تتضمن ارتداء النساء «العباءة»: لأنّ هذا يجعل المسيحيين يشعرون بأنّهم مستبعدون أيضاً. وفيما يخص الأمـر الثالث، فيتعيَّـن على القادة أن يُظهِروا تقديـراً واضحاً صريحاً للهويـات المميّزة الخاصة بالجماعات الفرعية، إلى جانب تركيزهم على الهوية العليا المشتركة الجامعة وتماهيهم شخصياً بهذه الهوية؛ لأنّها تتجاوز معظم الفوارق بين الجماعات الجزئية. وقد تتضمّن هذه الهوية الجامعة

تركيــزاً على قيم إنسانية مشتركــةٍ على نطاقٍ واسع، إضافة إلى ممارســات مشتركة ومقدَّرة لدى الجماعات كلها، مثل القيم المتصلة بالصدق والتعاطف الإنساني والمسؤولية.

وثمّــة منحى آخر لهذه الإستراتيجية نفسها يتمثّــل في الترويج لفكرة أنّ الجماعات الفرعية تحتل أدواراً مختلفةً، لكنّها متساوية القيمة، في الجماعة المشتركة العليا. وفيما يخص أيّ جماعة تسعى لتحقيق هدفٍ محدّد (كأن تكون مؤسسة أو تحالفاً ينشأ في وقت الحرب مثلاً)، فإنّ المفهوم القاضــي بضرورة عمل الجماعات الفرعية المختلفة معاً من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة، لا يتيح لأيّ جماعةٍ فرعيةٍ منها تحقيق ذلك وحدها. **وقد يكون في ذلك درء لخطر مشــترك**، أو محاربة جماعــة أغيار أخرى. وقد يكون هــذا التحالف الإستراتيجي الناجم عن الضرورة، الذي يقوم بين جماعاتٍ تلمس هذه الضرورة، أمراً مساعداً لأفرادها؛ من أجل التركيز على الهويات والخصائص المشتركــة، بدلاً من الانتباه إلى مــا يباعد بينهم.[24] وفي حال كانت هويــات الجماعات الفرعية أمــراً مهمــاً، فإنّ التحدي يدور حول مسائــل الهيمنة الإيديولوجية، وخيــارات الجماعات الفرعية وقادتهــا فيمــا يخص القيادة الفعلية للتحالــف، لكنّ هذه التحالفات المتوجهــة لمهمة محدّدة قد تكــون هشّةً في واقع الأمر. ولعلّ مــن الأمثلة الكلاسيكية على ذلك، التحالف الذي نشأ في الحرب العالمية الثانية بين بريطانيا والولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي. فما أن أَنجز التحالف مهمته ووضعــت الحرب أوزارها (محاربة ألمانيــا وإيطاليا واليابان وهزيمتهــا) حتى انبثقت الخلافات الإيديولوجيــة العميقــة بين أطراف التحالــف. وسرعان ما انفرط عقد التحالــف، وبدأت الحرب الباردة التي وضعت الاتحاد السوفييتي في مواجهة كلٍّ من بريطانيا والولايات المتحدة.

أخيــراً، وعلــى المستــوى العملي، فــإنّ من شــأن عصبة قياديــة تضم ممثّليــن أصيلين عن الجماعــات الفرعيــة كلّها، أن تعزّز فكرة المساواة في الصوت ضمــن الهوية العليا الجامعة. ولعلّ الاتحــاد الأوروبــي مثال جيد على ذلك؛ لأنّ قيادته تسعى جاهدةً علــى الدوام إلى وجود تمثيل من البلــدان الكثيــرة المختلفة التــي يتكوّن منهــا الاتحاد. إنّ التمثيــل الأصيل يوجِد صــورة المعاملة المنصِفــة التــي اتضح أنّها تــؤدي دوراً مهماً في تعزيز هوية الجماعة، وتقويــة الثقة بالقيادة.[25] وعلــى نحو ما أشرنا إليه أعلاه، فإنّ الثقة تُعَدّ عنصراً حاسم الأهمية في القيادة؛ إذ يتمتع القادة الذيــن يحظون بالثقة بفاعلية أكثــر من أقرانهم الذين يفتقرون إليها. إنّ هذه الإستراتيجيات وما يرتبــط بهــا من إستراتيجياتٍ أُخرى، تساعد معاً – وفي ظل الشروط الصحيحة– على نشوء بيئة

إيجابيــة بنّــاءة فيما يخص نمو الهويــة المشتركة وتطورها: بيئة تستطيع فيهــا الهوية الاجتماعية والقيادة القائمة على نمطيةٍ جامعة أن تترعرعا وتزدهرا وأن تعملا أيضاً على تقوية الروابط التي تتخلّــل انقسامات الجماعات الفرعية وتتجاوزها. وحتى نضع هــذا كلّه ضمن سياقٍ واحد، يمكننا تخيّــل حالة تبادلية مشتركة تتولى فيها إحدى الجماعات الفرعية تقديم القيادة العليا، ويكون لها تمثيــلٌ زائد في الهوية العليا الجامعــة. إنّ الإحساس بالاغتراب وعدم الثقة والأخطار الواقعة على الهويــة – وهــو إحساسٌ قد يوجد لدى الجماعــات الفرعية الأُخرى في ظل هــذا الوضع– يفرض على القيادة درجة من التماسك الشديد الذي قد ينقلب – بسهولة وسرعة– إلى قيادةٍ ديكتاتورية (مستبدة)، مع ما يصاحب ذلك من انعدامٍ للكفاية، ومن معاناةٍ بشرية.

خلاصة

سلّط هذا الفصل الضوء على قيادة الجماعات المتباينة في الأوضاع التي يكون نزاع الهويات فيها عقبةً رئيسةً أمام وجود قيادة كلّية فاعلة. ويطرح هذا النقاش فكرةً فحواها أنّ القيادة غالباً مــا تخدم وظيفةً متعلّقةً بالهوية؛ إذ ينظر أفراد الجماعة إلى قادتهم (بدرجاتٍ مختلفة) من أجل تحديد هويتهــم في المجتمع، وبلورة هذه الهوية، والتعبير عنها. وبذلك، تضطلع الهوية بدور مهم في القيادة العامة الجماهيرية، وفي الجماعات القائمة على معتقَد إيديولوجي.

مــن جانبها، تقدّم نظرية الهوية الاجتماعية تحليلاً اجتماعيــاً نفسياً متكاملاً لدور «مفهوم الــذات» في العمليــات الجارية ضمن الجماعات وفيمــا بينها؛ وهي تبيّــن أنّ الأشخاص يحرصون كلّ الحرصــ على توفير الحمايــة والتعزيز للهويات الاجتماعية المهمــة المترسّخة في الجماعات التي ينتمون إليها. وحتى يكون القادة فاعلين في جماعاتٍ من هذا النوع، يتعيَّن عليهم أن يظهروا بمظهــر الأعضاء النمطييــن الذين يجسِّدون الأوجه الجوهرية للجماعــة. وثمّة عمليات اجتماعية كثيرة تتعلّق بالهوية وبالنفسية الاجتماعية، تشدِّد كلّها على هذه الحاجة. وبوجه عام، فإنّ عمليات الهويــة الاجتماعية تضمن القيادة الفاعلة للجماعات التي لديها تعريفٌ ذاتيٌّ واضحٌ لأنفسها. لكنّ المشكلــة تكمــن في أنّ الجماعات، في ظل قيادة الجماعات المتباينة، تحتضن هويتين أو أكثر من الهويــات المتنافســة، بل المتنازعة أحياناً. وفي مثل هذه الأوضاع، فــإنّ القادة غالباً ما يأتون من جماعــةٍ فرعيــةٍ واحدة، وهذا قد يعني–في نظــر كثير من أفراد الجماعة العليــا– أنّهم لا يمثِّلون نمطيــة الجماعة العليا حقاً؛ لأنّهم أفرادٌ فاعلون في جماعةٍ مــن جماعات الأغيار ضمن الجماعة

العليا. وهذا بلاشك وضعٌ يهدِّد بانفراط الثقة في القيادة. ومن الواضح أنّ القيادة هي أمرٌ شديد الصعوبــة مــن غير توافر الثقة. إضافة إلى هذا، فإنّ هوية الجماعة العليا الجامعة يمكن أن تُظهِر تمثيــلاً غير متناسب لهوية الجماعة الفرعية المهيمنة ضمن الجماعة الكلية؛ وهذه حالةٌ قد تضمّ فــي تضاعيفها خطراً كبيــراً على الجماعات الفرعيــة الأُخرى، وهذا ما يجعلهــا تشعر بالإقصاء والتهميش والاغتراب، بل بالاضطهاد أحياناً.

يكمــن التحدي، من زاوية الهوية، في تمكُّــن القيادة (قيادة الجماعات المتباينة) من إنشاء هويــة عليا جامعة تتجاوز هويــات المجموعات الفرعية وتعلو فوقها من غيــر أن تشكِّل خطراً على وجودهــا. ليــس هذا أمــراً سهلاً، لكــنّ بحوث علــم النفس الاجتماعــي تركِّز تركيــزاً خاصّاً على المكاســب الكامنة في التعدّدية، وتقترح عــدداً من إستراتيجيات القيادة التي يمكن أن تعزِّز فكرة الهويــة المشتركة، ومن ثمّ، يمكن أن تعمل على تسهيــل نشوء هوية اجتماعية فاعلة، وقيادة قائمة علــى نمطيةٍ منبثقةٍ عن هذه الهوية. وبقدر تمكُّن مَــنْ يقودون جماعاتٍ متباينة من تجميع الأفراد حــول جوامع تكوِّن هويةً لا تحمــل خطراً عليهم، فإنّهم يستطيعون الاستفــادة من المزايا القيادية المهمــة التــي يمكن اشتقاقها من النمطيــة العليا، ومن النظرة الإيجابيــة الإجماعية، وكذلك من الثقة القائمة على أساس الجماعات كلّها.

Notes

(1) Gary Yukl, Leadership in Organizations, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

(2) For an overview, see Michael A. Hogg, "Social Identity Theory," in Contem– porary Social Psychological Theories, ed. Peter J. Burke (Palo Alto, CA: Stan– ford University Press, 2006), 111–136.

(3) For an overview, see Michael A. Hogg and Daan van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups," in Advances in Experimental Social Psychology, vol. 35, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 2003), 1–52.

(4) For an overview, see Michael A. Hogg, "Intergroup Relations," in Handbook of So– cial Psychology, ed. J. Delamater (New York: Kluwer Academic/Ple– num, 2003), 479–501.

(5) Henri Tajfel and John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in The Social Psychology of Intergroup Relations, ed. William G. Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47; and John C. Turner, Michael A. Hogg, Pene– lope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, Rediscovering the Social Group: A Self–Catego–

rization Theory (Oxford, UK: Blackwell, 1987). See also Hogg, "Social Identity Theory"; and Michael A. Hogg and Dominic Abrams, Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes (London: Routledge, 1988).

(6) Michael A. Hogg, "Uncertainty–Identity Theory," in Advances in Experi– mental So– cial Psychology, vol. 39, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Aca– demic Press, 2007), 69–126.

(7) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."

(8) Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," Personality and Social Psychology Review 5 (2001): 184–200; Hogg and van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups."

(9) Ellen Berscheid and Harry T. Reis, "Attraction and Close Relationships," in The Handbook of Social Psychology, 4th ed., vol. 2, ed. Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske, and Gard– ner Lindzey (New York: McGraw–Hill, 1998), 193–281.

(10) Tom R. Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Volun– tary Deference to Authorities," Personality and Social Psychology Review 1 (1997): 323–345.

(11) Bruce J. Avolio and F. J. Yammarino, eds., Transformational and Charismatic Leader– ship: The Road Ahead (New York: Elsevier, 2003).

(12) Daniel T. Gilbert and P. S. Malone, "The Correspondence Bias," Psychologi– cal Bul– letin 117 (1995): 21–38.

(13) Avolio and Yammarino, Transformational and Charismatic Leadership.

(14) Stephen Reicher and Nick Hopkins, "On the Science of the Art of Leader– ship," in Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organi– zations, ed. Daan van Knippen– berg and Michael A. Hogg (London: Sage, 2003), 197–209.

(15) For example, Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Iden– tity Analysis of Leadership Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Intergroup Fairness," Personality and Social Psychology Bulletin 27 (2001): 1508–1519.

(16) For a recent review, see Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda," Leadership Quarterly 15 (2004): 825–856.

(17) Deborah A. Prentice and Dale T. Miller, eds., Cultural Divides: Understand– ing and Overcoming Group Conflict (New York: Russell Sage, 1999).

(18) Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Subgroups: One of Us or One of Them?" Group Processes and Intergroup Relations 2 (1999): 203–230;

and Julie M. Duck and Kelly S. Fielding. "Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evalu– ations of the Leader and the Superordi– nate Group," European Journal of Social Psychology 33 (2003): 387–401. 30 Insights and Concepts

(19) For example, Deborah J. Terry, C. J. Carey, and Victor J. Callan, "Employ– ee Ad– justment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective," Personality and Social Psychology Bulletin 27 (2001): 267–280; and Daan van Knippenberg, Barbara van Knippen– berg, L. Monden, and F. de Lima, "Organizational Identification after a Merger: A Social Identity Perspective," British Journal of Social Psychology 41 (2002): 233–252.

(20) Michael Wenzel, Amelie Mummendey, Ulrich Weber, and Sven Waldzus, "The Ingroup as Pars Pro Toto: Projection from the Ingroup onto the Inclu– sive Category as a Precursor to Social Discrimination," Personality and Social Psychology Bulletin 29 (2003): 461–473.

(21) Zachary P. Hohman, Michael A. Hogg, and Michelle C. Bligh, "Identity and Inter– group Leadership: Asymmetrical Political and National Identification in Response to Un– certainty" Self and Identity (in press).

(22) Hogg, "Intergroup Relations"; and Prentice and Miller, Cultural Divides: Under– standing and Overcoming Group Conflict.

(23) Fathali M. Moghaddam, Multiculturalism and Intergroup Relations (Wash– ington, DC: American Psychological Association, 2008); and Maykel Verkuy– ten, "Multicultural Recognition and Ethnic Minority Rights: A Social Identity Perspective," European Review of Social Psychology 17 (2006): 148–184.

(24) Muzafer Sherif, In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation (Boston: Houghton Mifflin, 1966).

(25) Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities."



الفصل الثالث

في النفسية الاجتماعية لقيادة الجماعات المتباينة

أهمية عمليات الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي

مايكل ج. بلاتو

الجامعة الوطنية الأسترالية

ستيفن د. ريتشر

جامعة سانت آندروز

س. ألكساندر هازلام

جامعة إكستر

ثمّــة طريقتان، في الأقل، لجعــل الأشخاص يقومون بالأشياء؛ الأولــى: إجبارهم على العمل خلافــاً لرغباتهــم؛ أي استخدام القسر من أجــل ضمان الانصياع. والثانيــة: تشكيل إرادتهم؛ أي استخدام النفوذ والتأثيــر الاجتماعي لضمان تغيير آراء الآخرين. وفيما يخص استكشاف مسألة القيادة، فإنّنا نعمل انطلاقاً من مقدّمةٍ فحواها أنّ القيادة أمرٌ متعلّقٌ بالنفوذ والتأثير الاجتماعي. ووَفقاً لتحليلنا (ولما نراه في معظم أدبيات علم النفس الاجتماعي أيضاً)، فإنّ القدرة على التأثير فــي الآخريــن هي السمــة المحدِّدة للقيــادة.[1] ونحن ننطلق فــي تحليلنا هذا مــن مبادئ **نظرية التصــنيف الذاتــي**.[2] حيــث تفترض هذه النظريــة أنّ الأشخاص يتأثّــرون بالآخرين بقدر تمثيل

هــؤلاء الآخرين لعضوية المرء البارزة حالياً في جماعته. وبكلماتٍ أُخرى، فإنّنا نتأثّر بأقراننا من أعضــاء جماعة نحن، لا بالأشخاص الموجودين خارج هذه الجماعة. وثمّــة أدلة قوية تدعم هذه النظرية. [3]

لقـد جرى في دراســةٍ مخبريةٍ كاشفــةٍ، تجميد طــلاب دراسات عليا في إحـدى الجامعات العلميــة من أجل دراسة استجاباتهــم لمؤثّرٍ خارجي يسبِّب الألم. [4] حيث شارك الطلاب في هذا الاختبار منفردين. وكان أحدهم يضع يده في وعاء من الماء الشديد البرودة، بحيث تظل يده في المــاء أطول مدّة ممكنة حتى لا يعود قادراً على تحمّل الألم الناجم عن البرودة. وفي الوقت عينه، كان الباحثــون يقيسون مقــدار التنبه الفيزيولوجي بوصفــه مقياساً **لــرد لاإرادي** يدل على مقدار القلـق. وبعد إجراء التجربة مــرّة واحدة، قابل بعض المشاركين طالبــةً أُخرى تزعم أنّها شاركت فــي الدراسة نفسها من قبـل؛ في حين لم يقابِل بعضٌ آخر من المشاركيــن أيَّ شخص قبل تكرار التجربــة. وكانت تلك الطالبة فــي الحقيقة تعمل مع الباحثين؛ وقد قدَّمــت نفسها أحياناً بوصفها طالبــة دراسات عليا في الجامعــة العلمية نفسها، وقدَّمت نفسها في مــرّاتٍ أُخرى بوصفها طالبة تدرس الفنون. وكان ذلك «تغييراً مقصوداً» تجريبيــاً حاسماً لعضوية الجماعة. وبعد ذلك، كانت المُشارِكة تطمئِن المشاركين الحقيقيين، بصرف النظر عمّا زعمته بشأن عضويتها في الجامعة، أنّ «تكــرار التجربة أسهل كثيراً من المرّة الأولــى بكثير». وكانت القضية المركزية هنا هي معرفة إذا كان المشاركــون مــن طــلاب العلوم سوف يتأثّــرون بهذا التأكيد الذي يحــاول أن يطمئِنهم أم لا. وطبقــاً للتوقعــات تماماً، كان المشاركون أكثر هدوءاً واسترخــاءً من الناحية الفيزيولوجية بعد تلقــي هــذا التأكيد من الطالبــة المزعومة، وذلك مقارنــة بزملائهم الذين قدَّمــت نفسها إليهم، وطمأنتهم بوصفها طالبة فنون؛ أيّ أنها ليست من جماعتهم، وكذلك كانت حال الأشخاص الذين لم يطمئِنهم أحدٌ على الإطلاق. والواقع أنّ تلك التأكيدات المطمئنة التي جاءت من خارج الجماعة لم تكن ذات أثرٍ في المشاركين، وهذا ما يتضح من مقارنة وضعهم بوضع أقرانهم الذين لم يتلقوا أيّ تأكيدات.

أمّا فيما يتعلّق بتحليلنا للقيادة، فلا بُدّ من لفت النظر إلى ما هو موضع دراسةٍ حقاً هنا. فقد كانــت محاولة التأثير تلك تهدف إلى تشكيل مواقف الأشخاص وسلوكهم، وتحديد واقع كان مؤلماً مــن الناحية الجسدية في مثالنا. وإضافة إلى هذا، فإنّ محاولة التأثير كانت تستهدف أمراً يتعلق

بعواقب شخصية ملموسة (الألم الجسدي الواضح الذي جرّبه المشارك)، مع نتائج يُستَبعد أن تكون خاضعةً للضبط الواعي (مقدار التنبه الفيزيولوجي)، وهذا ما يوحي بعمليةٍ داخليةٍ حقيقيةٍ، وبتغيّرٍ حقيقيٍّ في الرأي أو الموقف، لا مجرّد الانصياع أو الإذعان للتأثير. وبطبيعة الحال، فإنّنا – في العالم الواسع الحقيقي– سنكون على الأرجح مهتمين بمسألة القيادة على النطاق الواسع؛ لكنّ النقطة الأساسية التي توضِّحها هذه الدراسات هي أنّ عملية التأثير مرتبطةٌ تماماً بتصورات الأشخاص عن العضوية المشتركة في الجماعة.

مشكلات قيادة الجماعات المتباينة:
السعي إلى اجتياز حدود الجماعة

يجب أن يكون واضحاً الآن أنّ إمكانية **قيادة الجماعات المتعدّدة** (القيادة التي تعبر حدود الجماعات) أمرٌ صعب منذ البداية؛ وذلك بسبب المشكلة العويصة الواضحة المتمثِّلة في اكتساب نفوذ اجتماعي يتجاوز حدود الجماعات. وبمقدار ما يركِّز تحليلنا هذا للقيادة على التأثير والنفوذ الاجتماعي، وبمقدار ما يكون النفوذ الاجتماعي عمليةً تخص الجماعة نفسها على نحوٍ فريد؛ فإنّ أُفق قيادة الجماعات المتباينة قد يبدو مظلماً. وفي مثال آخر على هذه الصعوبات، يبيِّن ديفيد وتورنر أنّ أنصار البيئة المتطرفين لا يملكون إلّا أثراً قليلاً في تشكيل أفعال جماعات البيئة المعتدلة وصياغتها، وأنّ دعاة الحركة النسوية المتطرفات لا يملكون نفوذاً وسطوةً على دعاتها الذين يتخذون موقفاً معتدلاً. [5]

فهل تفترض المعرفة النظرية والتجريبية إذن، أنّ قيادة الجماعات المتباينة أمرٌ مستحيل؟ «لحسن الطالع، فإنّ الإجابة هي بالنفي؛ ذلك أنّ العضوية النفسية في الجماعة ليست أمراً ثابتاً، بل هي أمرٌ جارٍ معتمدٌ على سياقه. فإذا تابعنا في مثالنا المذكور أعلاه، نلاحظ أنّ ديفيد وتورنر يبيِّنان أيضاً، في سياقاتٍ تبرز ضمنها العضوية في جماعةٍ عليا، (شركات الأخشاب التي تقطع الأشجار في مواجهة جمهور البيئيين مثلاً، أو الرجال بالنسبة إلى مناصرات الحركة النسوية) أنّ الشمولية النسبية للعضوية النفسية في الجماعة تشهد حركةً وانتقالاً. وهنا لا يعود «المناضلون المتشددون» مجموعةً خارجية، أو مجموعة أغيار، في نظر الأغلبية المعتدلة، بل يصبحون جزءاً من جماعة «نحن» التي اتسعت.

والواقع أنّ هؤلاء الأشخاص أصبحوا «نمطاً ممثّلاً» لجماعة «نحن»؛ نظراً إلى انتقاء المبادئ التي كانوا يمثّلونها، وهذا ما جعلهم مختلفين عن المعتدلين، بل صارت هي الشيء الذي يجعل أنصار البيئة أو أنصار الحركة النسوية مختلفين عن قاطعي الأشجار أو عن الرجال. وفي هذا الإطار، فإنّ الصوت الأكثر نضالاً وتجذُّراً صار قادراً على قيادة الحركة بالمعنى الواسع. لقد صار أفراد جماعة الأغيار السابقين أعضاء في جماعة نحن الآن، وصار كلٌّ من تأثيرهم وقيادتهم للجماعة كافة أمراً ممكناً!

أهمية إيجاد عضوية مشتركة في الجماعة

يتضح في هذا المقام تماماً إحدى الطرق الممكنة لتناول مسألة الصعوبات التي تعترض قيادة الجماعات المتباينة. وقد يكون الأمر أنّه على الرغم من ممارسة القائد نفوذه على أفراد مجموعته فقط، فإنّ تلك المجموعة عينها قد تكتسب تعريفاً أكثر اشتمالاً بحيث تضم مَنْ كانوا مستبعدين من عضويتها سابقاً؛ أي المستبعدين عن إمكانية ممارسة النفوذ أصلاً. وفي هذا السياق، فقد أخذ كلٌّ من غارتنر ومان وموريل ودافيديو يطوّر هذه الفكرة الأساسية في تحليل مسألة تناقص الموقف المتعالي.[6] وهم يقولون إن هذا الموقف قد يتراجع أو يتناقص إذا حُفّز الأشخاص إلى **إعادة تصنيف** أفراد جماعة الأغيار ليصيروا زملاء ضمن جماعة نحن. ولكن، على مستوى أعلى من التصنيف الشامل. لقد اختبر هؤلاء الكتّاب تلك الفكرة تجريبياً، فتوصلوا إلى وجود تناقصٍ في توجه أفراد جماعة نحن إلى التقييم التفضيلي فيما بينهم. وما يهمنا بشأن تحليلنا الحالي هو ملاحظة أنّ المشاركين، عندما سُئلوا عمّن يفضّلون لقيادة الجماعة المشتركة، كانوا أكثر ميلاً إلى تفضيل أفراد جماعة نحن عندما جرت المحافظة على التمايزات بين الجماعات المختلفة؛ لكنّ المشاركين أنفسهم أظهروا – في الواقع– تفضيلاً لمَنْ كانوا من جماعة الأغيار عندما صارت الجماعة المشتركة الجامعة أكثر بروزاً.

من الطبيعي ألّا يكتفي الأفراد الطامحون في أيّ جماعة بالانتظار لموعد إعادة التصنيف حتى يمسكوا بدفة القيادة؛ بل إنّ أولئك الطامحون إلى القيادة غالباً ما يسعون سعياً فاعلاً إلى تعريف الفئات على نحوٍ واسعٍ فضفاض؛ من أجل التأثير في كلِّ مَنْ يستهدف الوصول إلى التأثير فيهم. ولعلّ من أهم مهارات القيادة توسعة حدود الفئة على النحو الذي يجعل المرء قادراً على أن

يكون ممثِّلاً للجمهور الواسع الذي يريد التأثير فيه. وكما عبَّرنا عن هذا الأمر آنفاً، فإنّ القادة هم **روّاد الأعمال في ميدان الهوية.**[7]

هذا ما يبيِّنه ريتشر وهوبكينز في تحليلهما لخطابات مارغريت تاتشر (من حزب المحافظين)، ونيل كينوك (من حزب العمّال) في أثناء إضراب عمّال المناجم البريطانيين عام 1984م.[8] فقد سعى كلٌّ من هذين القائدين إلى تصوير نفسه، وحزبه معه، ممثِّلاً لجماعة نحن الواسعة، في مواجهة أقلية ضئيلة تمثِّل الخصم. وكان جزءٌ حاسمٌ من تلك الخطابات يتضمّن توسعة حدود جماعة نحن بحيث تشمل الجمهور كلّه، وكذلك تضييق حدود جماعة الأغيار. أمّا ما يتعلق بتاتشر، فقد كان الإضراب متعلّقاً بالطبيعة البريطانية (ممثَّلةً بعمّال المناجم والحكومة معهم) التي تتعرّض لهجمةٍ من أقليةٍ ثوريةٍ غريبةٍ (يساندها حزب العمّال). وأمّا ما يخص كينوك، فإنّ الإضراب كان متعلّقاً بحياة الناس العاديين (ممثَّلة بالعمّال المضربين وحزب العمّال معهم) التي تتعرّض لهجمةٍ من نخبةٍ لا تريد أن تفهم شيئاً (مارغريت تاتشر نفسها على نحوٍ خاص).

وعلى نحوٍ أكثر تعميماً، فقد رأى ريتشر وهوبكينز أنّ هيمنة مفهوم الأمّة في سياسة الديمقراطيين الليبراليين، هي أمرٌ أكثر اتصالاً بطبيعة الجمهور الذي يسعى السياسي إلى كسب تأييده ورضاه منه إلى محتوى السياسات نفسها.[9] ويستطيع القادة بتأطير السياسات من حيث علاقتها بالقيم والخصائص الوطنية، استمالة الموجودين كافة في منطقةٍ بعينها ممّن يملكون حق التصويت، لا بعضهم فقط. وتبعاً لذلك، فإنّ ما يختلف من حزبٍ إلى آخر هو المعنى الذي يعطيه كلّ حزب للفئات الوطنية، أو الفئات المنضوية تحت لواء الأمّة. يُذكَر أنّ كلّ حزب يعرِّف الوطنية بطريقةٍ تتوافق مع ما يطرحه هو نفسه. ومن هنا نجد في إسكوتلندا أنّ استخدام الإسكوتلندية ليس مقتصراً على الحزب القومي الإسكوتلندي ذي العقلية الاستقلالية. إنّه أمرٌ بارزٌ أيضاً فيما يقوله الحزب الاتحادي المحافظ. كلّ ما في الأمر هو أنّ الحزب القومي الإسكوتلندي يساوي بين الإسكوتلندية والعقلية الاستقلالية. في حين ينظر المحافظون إلى الإسكوتلندية بوصفها أمراً يركِّز على قيم الريادة التي تجد أفضل فرصةٍ لها عندما تكون إسكوتلندا جزءاً من بريطانيا.

فإن ثمّة حدود موجودة وعلى الرغم من هذا كلّه؛ لأنّ رسم الفئات التصنيفية أمرٌ لا يمكن أن يكون على وَفق إرادة المرء. صحيحٌ أنّ إعادة التصنيف تفتح آفاقاً مثيرةً من أجل قيادة الجماعات المتباينة، إلّا أنّ ثمّة مواصفتين اثنتين لا بُدّ من توافرهما للتوصّل إلى أيّ استنتاجات يمكن أن

نخــرج بهــا من البحث. بدايةً، قد ينمّ قولنــا إنّنا «كلّنا أمريكيون» أو «كلّنــا بشر» عن نيات حسنة. ولكن، من الممكن أيضاً أن يتسبَّب ذلك في عواقب غير مقصودة إذا جرى اتباعه على نحوٍ ساذج. فـإذا عمد القادة إلى التشديد على العضوية في جماعــة الأمريكيين المشتركة الكبرى على سبيل المثال، ثمّ لم يفعلوا شيئاً لتغيير الفوارق التي تميِّز وضع المجموعات الفرعية الحقيقية ضمن هذه الجماعــات الكبرى؛ فإنّ تلــك الفوارق ستبقى على حالها. وبعبارة أُخــرى، فإنّ الاكتفاء بالتشديد علــى العضويــة في الجماعة العليا لن يلبــث أن يؤدي إلى إخفاء الفــوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة.

يقــول خطابنــا: «كلّنا أمريكيون»، لكــنّ الأمريكيين مــن أصلٍ إنكليزي، وكذلــك ذوو الأصل الإسباني، سيعرفون أنّ ذوي الأصول الإسبانية باقون في مكانتهم الفرعية الدنيا، وسوف يتصرفون علــى نحــوٍ يُظهر هذه المعرفة. وبطبيعة الحال، فإنّ هذا الوضع لن يتقدَّم بنا أيّ خطوةٍ إلى الأمام فيمــا يخص السعــي إلى جَسر الهوّة الفاصلة بين الجماعات المتباينــة (بل قد يجعل الوضع أسوأ مــن ذي قبل أيضاً). ومن جهةٍ أُخرى، فإنّ ثمّة واقعيــن نفسيين اجتماعيين إضافيين لا بُدّ للقادة مــن التعامل معهما عند التشديد علــى عضوية الجماعة المشتركة المكوَّنة من أشخاصٍ موجودين فــي جماعاتٍ فرعية متعدّدةٍ؛ الأول: إنّ أفراد الجماعات يجدون قيمة في انتمائهم إلى جماعاتهم الفردية، ولا يريدون تجاهلها. والثاني: إنّ حياة الجماعة الناجحة التي تعترف بالتنوّع والتعدّد من حيــث العضوية في الجماعات الفرعيــة، تتطلّب التزاماً إضافياً تجاه أفــراد الجماعة العليا كافة. ولسوف ننظر في هاتين المسألتين في الصفحات اللاحقة.

مزالق تجاهل العضوية في الجماعات الفرعية

درس كلٌّ من إيغنز وهازلام ورينولدز نتائج احترام هويات الجماعات الفرعية أو تجاهلها ضمن سياق مفاوضات بين جماعات متباينة؛ أي ضمن سياق البحث عن قاعدة مشتركة. [10] وقد استند التمييز بين الجماعتين في هذه التجربة إلى أساس جنس المشاركين؛ إذ طُلِب إليهم مناقشة أنماط التمويل الصحي الجامعي الخاصة بالرجال والنساء. وكان من المتوقع أن يتعامل المشاركون مع عملية التفاوض هذه على نحوٍ أكثر إيجابية عند الاعتراف أولاً بالهوية الاجتماعية لكلّ جماعةٍ من الفئتين (أي الرجال والنساء)، وعند الاعتراف بمصالحها.

وهذا ما حدث في الحقيقة. فعندما أُبرِزت الهويتان الاجتماعيتان للرجال والنساء بوصفهم **رجالاً ونساءً**، وجرى التعبير عن احترام كلٍّ منهما، أقبل المشاركون على التفاوض بخصوص الجماعة العليا بتطلّع مرتفع نسبياً إلى التوافق بين الجماعتين، وبتوقعاتٍ منخفضة بشأن تحيّز الجماعة الأخرى، وكذلك بتوقعاتٍ إيجابيةٍ مرتفعة لدى المتفاوضين الذين عملوا جيداً على نحوٍ مشترك (عندما انتهى التفاوض). لكنّ هذا النمط من التطلعات والأفكار المتبادلة ظهر تماماً عندما جرى تجاهل هوية المجموعة الفرعية، على نحوِ ما قد يحدث في المحاولات الساذجة للتأكيد على فئةٍ عليا مشتركةٍ جامعة. وفي عملٍ مماثلٍ للدراسة السابقة، بيَّن هورنزي وهوغ أنّ تجاهل هويات الجماعات الفرعية يؤدي في الواقع إلى تنمية محاباة جماعة نحن بدلاً من إنقاصها.

الاعتراف بقيمة تنوع الجماعات الفرعية

ولكن، ماذا يفعل القادة بعد التشديد على الهوية العليا الجامعة واحترام هويات الجماعات الفرعية؟ هل يكون الاعتراف البسيط بالهويات كافياً الآن حتى تستأنف الجماعة الكبرى تقدّمها إلى الأمام؟ توحي دراستنا إلى أنّ الإجابة هي بالنفي. وقد درس فان كنيبنبرغ وهازلام وبلاتو هذا الأمر عن طريق استطلاعٍ تناول مواقف العاملين إزاء التعدّد الجنسي في مكان العمل.[12] هنا، ووسط جماعات العمل المتباينة من حيث الجنس، لوحِظ ازدياد التماهي الاجتماعي بجماعة العمل العليا الجامعة إلى حدٍّ جعل العاملين يحملون مواقف إيجابية مفضَّلة إزاء تنوع الجماعات الفرعية القائم على أساس الجنس. وبكلماتٍ أُخرى، فعندما كان يوظَّف الأشخاص في جماعاتٍ مكوّنة من جماعاتٍ فرعيةٍ قائمةٍ على أساس الجنس، كان تماهيهم (ارتباطهم) بالجماعة العليا يقلّ كلّما قلّ تقديرهم لتنوع الجماعة الفرعية؛ وكان الاهتمام بالجماعة العليا منخفضاً عندما كان الاهتمام بتنوع الجماعة الفرعية متدنياً. وتشير هذه النتيجة من جديد، إلى أنّ القادة الذين يكتفون بالتشديد الساذج على العضوية في الجماعة المشتركة العليا، يخاطرون بتقليل التماهي بتلك الجماعة العليا إذا فشلوا في إبداء الاحترام الواجب إزاء تنوع الجماعات الفرعية.

عندما يحاول القادة اجتياز الحدّ الفاصل بين الجماعات المتباينة بالتشديد على العضوية المشتركة في جماعةٍ واحدةٍ جامعةٍ عليا، فإنّهم قد ينجحون في تقليل مشاعر العداء السابقة بين هذه الجماعات الفرعية. لكنّ هؤلاء القادة قد يكتفون أيضاً بالتعتيم على الفوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة، فيزيدوا من مشاعر العداء بين تلك الجماعات إذا لم يُظهِروا في

الوقـت عينه احتراماً كافياً للجماعات الفرعية، وإذا لم يضمنوا ممارسة أفراد الجماعة الفرعية، وإبداء الاحترام والتقييم الكافيين لتنوع الجماعات المتباينة، وذلك على مستوى الجماعة العليا.

القيادة واجتياز الحدود الفاصلة بتمثيل القائد لجماعة نحن

بدأنـا هـذا الفصل بالإشارة إلـى أنّ القيادة أمرٌ متعلّـقٌ بأن يكون القائد واحـداً منّا، وهذا يتضمّن جميع أفراد جماعة «نحن» الذين نميل إلى اتباعهم أكثر من غيرهم. ولكن، هل نتبع أفراد هـذه الجماعة كافة على نحوٍ متساوٍ؟ حقّـاً، لا! إنّ نظرية التصنيف الذاتي تزوّدنا بما يتطلبه فهم الفـوارق النسبية في القيادة والتأثيـر الاجتماعي. ويشار إلى هذا الفهم باسم **النمطية النسـبية في جماعة نحن**.

بكلمـاتٍ أكثـر بساطـة نقـول: إنّ **النمطيـة** هـي مـا يُظهِـره أفـراد الجماعـة المعنيـون (ضمن العضوية النفسية البارزة في جماعةٍ من الجماعات في أيّ سياقٍ محدّد) من سلوكٍ ومواقف تلتقـط جوهـر «نحن» على النحو الأفضل، وتعبِّر عمّا يجعلنـا مختلفين عن هم. إنّ التدرُّج النسبي للنمطية يمثِّل في الواقع درجات من مدى شبه أفراد الجماعة المختلفين بجماعة نحن؛ فكلّما كان الشخـص أكثر شبهاً بجماعة نحـن، كانت مواقفه وسلوكاته تلتقط وتجسّـد رؤيتنا لأنفسنا، وكان أوفـر حظـاً في ممارسة التأثير والنفوذ. وهكذا، فإنّ كون القائد واحداً منّا أمرٌ مهم، لكنّه ليس إلّا نقطة البداية فحسب؛ فكلّما استطاع الشخص المعني التقاط جوهر نحن، ازداد حظه في القيادة.

النمطية النسبية لجماعة نحن وقيادة الجماعات المتباينة

حتـى نستكشـف أهمية نمطية الأشخاص فـي جماعة نحن بخصوص القـدرة على ممارسة النفـوذ والتأثير فـي الآخرين، قدَّم كنيبنبرغ وويلـك إلى طلاب جامعييـن هولنديين حججاً تؤيد فكـرة استخدام امتحانـات القبول الجماعية وتعارضها. [13] لكنّهما عمـدا، قبل هذا، إلى الإنشاء التجريبـي لموقـفٍ نمطي لجماعـة نحن فيما يخصـ الموقف من هـذه المسألة، وذلـك بإعطاء الطلاب معلومات مضلّلة (كاذبة) فحواها أنّ تأييد تلك الامتحانات أو معارضتها يُعَدّ أمراً ممثّلاً، أو غير ممثّل، لجماعة «نحن». وكما كان متوقعاً، فقد حظي الموقف النمطي لجماعة نحن أكبر قدر من الموافقة، بصرف النظر عن كلّ ما قيل في ذلك الموقف.

إنّ مفهوم النمطية النسبية لجماعة نحن قادرٌ حتى على تقديم العون في شرح خصائص قد تبدو غامضة للآخرين، وذلك من قبيل الكاريزما (الشعبية) التي يتمتع بها القادة. فمثلاً عمد كلٌّ من بلاتو وفان كنيبنبرغ وهازلام وسبيرز إلى التلاعب التجريبي بنمطية جماعة نحن فيما يخص أحد قادة الطلاب، وذلك بوصف هذا القائد بأنّه شخصٌ مركزيّ أو هامشي، وذلك على وَفق سلسلةٍ من الخصائص **غير المحدّدة** التي تعرِّف جماعة نحن.[14] وعلى الرغم من عدم معرفة شخصية ذلك القائد وكذلك الخصائص الفعلية، فقد نسب الطلاب المشاركون مستوياتٍ عليا من الكاريزمية إلى القائد الذي رأوا فيه تجسيداً لنمطية جماعة نحن (الشخص الذي يمثِّل الخصائص المركزية للجماعة) كما كان متوقعاً، وذلك مقارنة بالقادة غير النمطيين.

أمّا في ميدان الممارسة العملية، فإنّ القادة يستخدمون وسائل كثيرة من أجل ترسيخ صورتهم بوصفهم ممثِّلين نمطيين لجماعاتهم. ولعلّ السيرة الشخصية هي أداةٌ من تلك الأدوات؛ فكلّما تحدث قائدٌ من القادة عن ماضيه، أو كتب عن ذلك الماضي، مال إلى انتقاء (أو اختراع) حالات تدمج التاريخ الفردي بهوية الجماعة التي يطمح إلى قيادتها. فمثلاً، كان جون ميجر (آخر رئيس حكومة بريطاني محافظ) يوصَف بأنّه ابن عامل في السيرك لم يحالفه النجاح. وعلى هذا النحو، كان يمكن النظر إلى ميجر بوصفه شخصاً عانى المشقات التي يعانيها عامّة البريطانيين، وهذا ما ساعده على مواجهة الاتهام الموجَّه إلى المحافظين الذين كانوا بمنأى عن أيّ صلةٍ بعموم السكان.

لكنّ العملية العكسية قد تنطبق على هذا الأمر أيضاً. فحين يكتسب القائد مكانةً بوصفه رمزاً لأمّةٍ، وحين يسعى الأشخاص إلى تعريف الهوية القومية بطرائق مختلفة من أجل الترويج لخطوط فعل سياسي مختلفة؛ فإنّ من الطرائق الممكنة لفعل ذلك إيجاد تواريخ مختلفة للقادة. لقد حلّل لودج، على سبيل المثال، السير المختلفة لنيلسون مانديلا، مُبيِّناً أنّ السير التي تروِّج لجدول الأعمال الإفريقي تشدِّد على مرحلة تكوّن مانديلا الأولى في أثناء طفولته الإفريقية التقليدية.[15] وعلى نحوٍ يناقض ذلك، نرى أنّ السير التي تحاول الترويج لجدول أعمال عصري غير عرقي تركِّز على «ولادة مانديلا من جديد» عندما صار محامياً في مدينة جوهانسبورغ.

توجد مجموعة أخرى من الوسائل التي تحيط بأسلوب اعتماد القادة على الرمزية للتشبه بالشخوص الأيقونية (الحقيقية، أو الأسطورية) الخاصة بماضي الجماعة. فقد سعى القائد

الأندونيسي سوكارنو إلى تشبيه نفسه بشخصية بيما؛ البطل الأسطوري شبه الإلهي في ميثولوجيا جاوا وبالي. وقد تضمّن هذا المسعى نشر سير حياة لسوكارنو، سُلِّط الضوء فيها على خصال بيما الرئيسة المتمثِّلة في الشجاعة وقوة الإرادة. وتضمّنت هذه السير أيضاً استخدام الصور من أجل التشديد على التشابه بين البنية العضلية لسوكارنووبيما. بل إنّ تلك السير تضمنت أيضاً استخدام الصوت المجلجِل (لهجة في جاوا السفلى) والإيماءات العنيفة في أثناء الكلام، وهذا كلّه مخالفٌ للمعايير التي ألِفتها الطبقة السياسية الأندونيسية، لكنّه يخدم التماهي بشخصية بيما وشخصية الجمهور الأندونيسي عامّةً. بل إنّ سوكارنو عمد إلى شكلٍ آخر من أشكال التماهي مع بيما؛ بحمله الدائم لعصا سوداء كان يجري الإيحاء إلى أنّها «مستودعٌ مقدسٌ» للسلطة والنفوذ. [16]

وإجمالاً نقول: إنّ السعي إلى النمطية لا يحدث على مستوى هذا الوجه أو ذاك من أوجه القيادة فقط؛ إذ يتعيَّن عليه أن يكون أداءً منسجماً متسقاً يشمل كلّ ما يقوله القائد أو يفعله، أو يلبسه، حتى تصفيف الشعر أيضاً (كانت مارغريت تاتشر تعتمد في تصفيف شعرها أسلوباً أقل نسويةً حتى تقيم صلةً بين شخصها والصورة الذكورية للنزعة البريطانية). وفي واقع الأمر، فإنّ للملابس أهميةً خاصّةً، وذلك سواء كنّا نتحدث عن جورج دبليو بوش بسترته الجلدية الأمريكية وحذاء رعاة البقر، أو عن كوفية ياسر عرفات التي تُعَدّ رمزاً للريف الفلسطيني، ووسيلةً للربط بين الهوية والأرض الفلسطينية. [17]

النمطية النسبية لجماعة «نحن» وقيادة الجماعات المتباينة

لقد سعى بلاتو وفان كنيبنبرغ إلى توسيع تحليل النمطية النسبية لجماعة «نحن» لتشمل ميدان قيادة الجماعات المتعدّدة، وذلك بالسؤال عمّا إذا كانت الدرجة المرتفعة من النمطية النسبية لجماعة نحن يمكن أن تزوِّد القادة بهامشٍ إضافيٍّ؛ بمحاولاتهم جَسر الهوّة الفاصلة بين الجماعات المتباينة. [18] لقد طُرِح على المشاركين قائدٌ لم يُكشَف عن اسمه، وكانت صفاته وخصائصه غير المحدّدة؛ إمّا مركزيةً بالنسبة إلى الخصائص التي تعرِّف جماعة نحن (درجة مرتفعة نسبياً من نمطية جماعة نحن)، وإمّا هامشية من هذه الناحية. إضافة إلى ذلك، فقد جرى القول: إنّ هذا القائد يوزع الموارد المرتفعة القيمة على نحوٍ عادل أو غير عادل بين جماعة نحن وإحدى جماعات «الأغيار».

أمّـا المشاركون الذيـن يعتقدون أهمية الجماعـة (أي بالنسبة إلى مَـنْ يتماهون بالجماعة على المستوى النفسي)، فقد جرى دعم القادة وتأييدهم بصرف النظر عن كيفية قيامهم بتوزيع الموارد بين الجماعتين. لكن، وفي العيّنة نفسها من المشاركين، حين كان القادة غير نمطيين إلى حدٍّ ما بالنسبة إلى الجماعة، تعيَّن على القادة تفضيل أو محاباة جماعة نحن على حساب جماعة الأغيـار فيما يخص توزيع الموارد. ومن هنا، فقد تلقّى القادة النمطيون بالنسبة إلى جماعة نحن دعمـاً إجمالياً أقـوى نسبياً من جانب الأشخاص الذين يؤمنون بعِظَـم قيمة عضوية الجماعة. أمّا القـادة الذين لم يلتقطوا جوهر نحن بالمقارنة مع هم مـن بعض النواحي، فكان عليهم أن يعملوا بجهـدٍ أكبر لإثبات مزاياهـم إزاء الجماعة، وكان لديهم هامشٌ أصغر كثيراً من حيث القدرة على الخـروج عـن الطريق بخصوص تفضيل جماعة نحن. لذا، يتعيَّن علـى القادة، قبل ردم الهوّة بين الجماعـات المتباينـة، أن يضمنوا في البداية نظرة أفراد الجماعـة إليهم بوصفهم واحداً منّا، لا واحداً منهم.

لقـد تابع بلاتو وشريكه هذه الدراسة عن طريق وصـف القائد بناءً على صفات وخصائص محـدّدة، عُرِّفت من منظور جماعـة نحن، لا من منظور جماعة الأغيار. أو خصائص محدّدة على نحـوٍ عكسـي؛ أي من منظور جماعـة الأغيار، لا من منظور جماعة نحـن.[19] وعلى هذا، فقد قيل إنّ القائـد يشبه جماعة نحن تماماً، أو يشبه جماعة الأغيار تماماً. وفي الوقت عينه، عُرِضَت على المشاركيـن رسالةٌ قيـل لهم إنّها من القائد؛ وكانت الرسالة تشدِّد علـى فردانية المشارك (أنت، وأنـا)، أو الجماعة ككلّ (نحـن). وكما كان متوقعاً، فقد جرى النظر إلـى القادة الذين يجسِّدون نمطيـة جماعـة نحن بوصفهم أكثـر كاريزماتية مقارنـة بالقادة غير النمطييـن، على الرغم من أنّ كاريزميـة القـادة غير النمطيين – هذه المرّة– كانت تتعـزّز كلّما شدّدوا على أهمية الجماعة ككلّ. ويتضـح من جديد، أنّ كـون القائد نمطياً بالنسبة إلى جماعة نحن يُعَـدّ أساساً لكونه قائداً كاريزمياً. ولكن، إذا كان القادة (لسببٍ ما) غير نمطيين بالنسبة إلى جماعة نحن، فإنّ عليهم أن يعملـوا كثيراً من أجل التشديد على الجماعـة الكلّية التي يطمحون إلى قيادتها (وذلك حتى يمكن عَدُّهم كاريزميين)، وذلك حتى يؤسسوا جيداً لصورتهم بوصفهم واحداً منّا.

فمـن ناحيـةٍ، توحي هذه الدراسات، عنـد وجود أسئلـة تتعلّق بدرجة عدّ القائـد واحداً منّا (أي عندمـا يكـون أقل نمطيةً)، إلى أنّه يتعيَّن على هذا القائد أن يعمـل أكثر بكثير لتثبيت مزاياه

القيادية، وهذا يعني أنّ لديه هامشاً أصغر بشأن حرية العمل، ولا سيّما حين يتعلّق الأمر بالتعامل مع جماعات الأغيار، وحلّ المنازعات بين الجماعات المتباينة. ومن الملاحظ، على سبيل المثال، أنّ أكثـر قائدين تصلّباً (في إيرلندا الشمالية) للنهجين: الموالي للملكية، والجمهوري، هما: إيان بيزلـي، ومارتن ماكغينس. فقد كانا أول الظاهرين بوصفهما أول وزير وأول نائب لرئيس الحكومة فـي جمعية إيرلندا الشمالية، بعـد اتفاقية الجمعة الطيبة التي وضعت الشـكل الرسمي لترتيبات تقاسـم السلطـة عام 1998م. [20] ولعـلّ الأبرز من ذلك أيضاً هو حقيقـة أنّ هذين الشخصين قد نجحا في هذا المشروع، في حين فشل كثيرون قبلهم.

ومـن ناحيةٍ أُخرى، فـإنّ هذه الدراسة توحي بأنّ القادة ليسـوا محكومين بالنجاح أو الفشل بوصفهـا نتيجـة مباشرة للمستـوى المحدّد من النمطية التـي يتمتع بها كلٌّ منهـم. لقد قلنا حتى الآن: إنّ القـادة، وإن كانوا لا يستطيعون التصنُّع وتغييـر طبائعهم، فإنّهم قادرون على التغيير من فعلهـم وكلامهـم طبقاً لمعايير جماعة «نحـن». ويستطيع المرء أن يدفع بهـذا النقاش خطوةً إلى الأمام أيضاً بالقول إنّ القادة الفاعلين يمكنهم أداء دور في تحديد مقدار نمطيتهم بأنفسهم. وفي الواقع، فإنّنا نرى أنّ واحدةً من المهارات الرئيسة في مجال القيادة كامنةٌ في كيفية وصف المرء نفســه وأفعاله وجماعته، بحيث يجعل قيادته تبدو تجسيداً للهوية الاجتماعية الجامعة. ونقول: من جديد إنّ القادة هم روّاد أعمال في ميدان الهوية الاجتماعية. [21]

خلاصة

عرضنا – فيما مضى– تحليلاً اجتماعياً نفسياً للقيادة، يشدِّد كثيراً على العضوية «النفسية» فـي الجماعـة. ونحن نرى أنّ القيادة تتعلّق كلّها بالقدرة على التأثير في بقية أفراد الجماعة؛ إذ لا يكفـي بالنسبة إلى الباحثين عن مواقع قيادية، حمل رؤى عظيمة فيما يخص اتجاهات المستقبل، ولا يكفيهـم أيضـاً التمكُّـن من إيصال هـذه الرؤية وإدارتها. فـإذا لم يتبع أحدٌ هـذه الرؤى، فإنّ «القائد» سيبقى وحيداً في طرحه الشخصي، وسيفشل بوصفه مبادراً إلى مشروعات تجمع الناس. لا تظهـر القيـادة إلّا عندما يتمكّن أفراد الجماعة من اتّباع قائدٍ ما. ولا يتحقّق ذلك إلّا عند وجود ذلك الإحساس المشترك بِـ نحن بين القائد وتابعيه. ولهذا السبب، فإنّ القيادة تتعلّق – إلى درجةٍ حاسمة– بإدارة هذا الإحساس بالهوية الاجتماعية المشتركة. [22]

وإذا اتخذنا ما توصلنا إليه حتى الآن أساساً لنا، فإنّنا نستطيع ملاحظة أنّ ثمّة عقبات تعترض آفاق قيادة الجماعات المتباينة منذ البداية. لكنّ التحليل النظري الذي تقدّمه نظرية التصنيف الذاتي يبيِّن أنّ القادة قادرون على الترويج لقيادة الجماعات المتباينة؛ باستغلال حقيقة أنّ العضوية النفسية في الجماعة مسألة شديدة المرونة، وأنّها مسألةٌ متعلّقةٌ بسياقها المحدّد كلّ مرّة. ويتعلّق الأمر أيضاً بأنّ العلاقات بين الجماعات المتباينة قائمةٌ – في حقيقة الأمر – ضمن إطار جماعة مشتركة أعلى رتبةً من الجماعات كلّها. ومن هنا، فإنّ ثمّة إستراتيجيةً مهمةً يستطيع القادة اعتمادها عند سعيهم إلى جَسر الهوّة بين الجماعات المتباينة، تتضمّن التركيزَ المستمر على العضوية المشتركة في الجماعة العليا. لكنّ هذه الخطوة الأولى غير كافيةٍ في حدّ ذاتها؛ لأنّ التطبيق المعزول (بل الساذج) لها يمكن أن يتجاهل فوارق المكانة القائمة بين الجماعات المتباينة، ويفشل في إبداء الاحترام الكافي الذي يطلب أعضاء الجماعة إظهاره تجاه عضويتهم في جماعاتهم الفرعية، ويشكِّل خطراً على التماهي بالجماعة العليا الجامعة إذا لم يجرِ التوعية بأهمية تنوع الجماعات الفرعية وترسيخه على نحوٍ حقيقي.

وفي الوقت عينه، فإنّ القادة الطامحين الذين لا يمثّلون جماعتهم على نحوٍ كافٍ؛ أي الذين لا يحقّقون نسبةً معقولةً من النمطية فيما يخص جماعة نحن؛ سيواجهون قدراً من الشكّ، ويتعيَّن عليهم العمل من أجل ترسيخ أكبر لمزاياهم المتعلّقة بجماعة نحن، وذلك بانخراطهم –غالباً– في سلوكاتٍ هدّامة، إذا نظرنا إليها من منظور ضرورة تقليل العداوة بين الجماعات المتباينة؛ أي بانخراطهم في محاباة واضحة لجماعة نحن. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ القادة النمطيين فعلاً لجماعة نحن هم مَنْ يحظون بهامش حركة أكبر لدى أفراد جماعاتهم، في سياق تحرّكهم من أجل قيادة جماعات متباينة.

وأخيراً، فقد أشرنا –على نحوٍ واضح– إلى أنّ القادة ليسوا أفراداً سلبيين في جماعاتهم، بل هم أشخاصٌ عاملون على نحوٍ فاعل من أجل إنشاء (وإعادة إنشاء) المعنى الفعلي للجماعة. وهم غالباً ما يجعلون من أنفسهم تمثيلاً واضحاً لنمطية جماعة نحن. ويستطيع القادة الطامحون عن طريق خطابهم، أن يوجِدوا –على نحوٍ فاعل– إحساساً مشتركاً بِنحن عن طريق إضفاء المعنى والمحتوى النفسيين على الجماعة نفسها.

إذن، نقول على وجه الإجمال: إنّنا نرى في القيادة أمراً متعلقاً كلّه بطريقة إيجاد هذا الإحساس المشترك بالهوية الاجتماعية، وبكيفية إدارته، والمحافظة عليه، وتجسيده. وهذا ما نعتقد أنّه رؤيةٌ تأسيسية لعلم نفس القيادة الجديد.[23] وهو ما يذهب بنا إلى ما يتجاوز القيادة بوصفها خصيصةً أو عمليةً على المستوى الفردي، ويسمح لنا برؤية القيادة بوصفها ظاهرة على مستوى الجماعة، تضرب جذورها في العلاقة الدينامية بين الأفراد والجماعات، ضمن عالمٍ متغيّرٍ، وقابلٍ للتغيير دائماً.

Notes

(1) S. Alexander Haslam, Psychology in Organizations: The Social Identity Ap– proach, 2nd ed. (London: Sage, 2004); E. P. Hollander, Leaders, Groups and Influence (New York: Oxford University Press, 1964).

(2) John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, Rediscovering the Social Group: A Self–Categoriza– tion Theory (Oxford: Blackwell, 1987).

(3) See, for example, John C. Turner, Social Influence (Buckingham, UK: Open Univer– sity Press, 1991).

(4) Michael J. Platow, Nicholas J. Voudouris, Melissa Coulson, Nicola Gilford, Rachel Jamieson, Liz Najdovski, Nicole Papaleo, Chelsea Pollard, and Le– anne Terry, "In–Group Reassurance in a Pain Setting Produces Lower Levels of Physiological Arousal: Direct Sup– port for a Self–Categorization Analy– sis of Social Influence," European Journal of Social Psy– chology 37, no. 4 (2007): 649–660.

(5) Barbara David and John C. Turner, "Studies In Self–Categorization and Mi– nority Conversion: Is Being a Member of the Out–Group an Advantage?" Journal of Social Psychol– ogy 35, no. 3 (1996): 179–199.

(6) Samuel L. Gaertner, Jeffrey Mann, Audrey Murrell, and John F. Dovidio, "Reduc– ing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," Journal of Personality and Social Psy– chology 57, no. 2 (1989): 239–249.

(7) Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Nick Hopkins, "Social Iden– tity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Trans– formation of Social Reality," Leadership Quarterly 16, no. 4 (2005): 547–568.

(8) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, "Self–Category Constructions in Po– litical Rhetoric: An Analysis of Thatcher's and Kinnock's Speeches Concern– ing the British Miners' Strike (1984–5)," European Journal of Social Psy– chology 26, no. 3 (1996): 353–371.

(9) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, Self and Nation (London: Sage, 2001).

(10) Rachael A. Eggins, S. Alexander Haslam, and Katherine J. Reynolds, "Social Iden– tity and Negotiation: Subgroup Representation and Superordinate Consensus," Personality and Social Psychology Bulletin 28, no. 7 (2002): 887–889.

(11) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Subgroup Relations: A Com– parison of Mutual Intergroup Differentiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Re– duction," Personality and Social Psychology Bul– letin 26, no. 2 (2000): 242–256.

(12) Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, Unity Through Diversity: Value–in–Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification, ERIM Report Series Reference No. ERS–2007–068–ORG (Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Manage– ment, 2007).

(13) Daan van Knippenberg and Henk Wilke, "Prototypicality of Arguments and Con– formity to Ingroup Norms," European Journal of Social Psychology 22, no. 2 (1992): 141–155.

(14) Michael J. Platow, Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, Barbara van Knippenberg, and Russell Spears, "A Special Gift We Bestow on You for Being Representa– tive of Us: Considering Leader Charisma from a Self–Categorization Perspective," British Journal of Social Psychology 45, no. 2 (2006): 303–320.

(15) Tom Lodge, Mandela: A Critical Life (Oxford: Oxford University Press, 2006).

(16) Ann R. Wilner, The Spellbinders: Charismatic Political Leadership (New Ha– ven, CT: Yale University Press, 1984).

(17) Ted Swedenburg, "The Palestinian Peasant as National Signifier," Anthro– pological Quarterly 63, no. 1 (1990): 18–30.

(18) Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Identity Analysis of Lead– er– ship Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Inter– group Fairness," Personality and Social Psychology Bulletin 27, no. 11 (2001): 1508–1519.

(19) Platow et al., “A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us.”

(20) Ed Cairns, Northern Ireland: Power Sharing, Contact, Identity and Leader–ship (lecture, Andrew W. Mellon Sawyer Seminar Series on Power–Sharing in Deeply Divided Places, University of Pennsylvania, September 20, 2007).

(21) Reicher et al., “Social Identity and the Dynamics of Leadership”; and Reicher and Hopkins, Self and Nation.

(22) Haslam, Psychology in Organizations.

(23) S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher, and Michael J. Platow, The New Psychol– ogy of Leadership: Identity, Influence and Power (New York: Psy–chology Press, in press); Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Mi–chael J. Platow, “The New Psychology of Leadership,” Scientific American Mind 17, no. 3 (2007): 22–29.



الفصل الرابع

التعددية الموحدة

الموازنة بين هوية الجماعة الفرعية والتعاون ضمن الجماعة الكلية

مارغريتا كروشيك

جامعة نيويورك

توم تايلر

جامعة نيويورك

علــى مرّ السنيــن، كان قدرٌ كبير مــن البحوث والدراســات يركّز على استكشــاف الصفات والمهــارات التــي تُنتِــج القادة العظــام. ويشير بعضــ الدارسين المهنييــن إلى أنّ فكــرة القيادة العظيمــة غالباً ما تفترضــ خصائص وصفات بطوليــة لا نكاد نصادفها في الحيــاة الواقعية.[1] وثمّــة قدرٌ كبيرٌ من الطاقة مكرَّسٌ من أجــل تحسين فهمنا للقدرات القيادية وتطويرها. تأتي هذه الطاقــة من الاعتراف بأنّ فاعلية الجماعات والمؤسسات والمجتمعات معتمدةٌ، إلى حدٍّ غير قليل، علــى توافر قادة قادريــن على قيادة الفعل الجماعــي وتوحيده وتحفيزه وتنسيقــه صوب الأهداف والقيــم المشتركة. صحيحٌ أنّ القيــادة الفاعلة مهمةٌ، لكنّها وثيقة الصلــة بالخصائص والسمات التــي تحــدِّد **الجماعات أنفســها**، وهي خصائص وسمــات تُعَدّ محدِّداتٍ مهمةً علــى قدر المساواة فيمــا يخص فاعليــة الجماعة ونجاحها. ونحن نخصــ هذه السمات والخصائصــ باهتمامنا كلّه

فــي هذا الفصل. ونحــاول أيضاً مقاربة صياغة إستراتيجية قيادية فاعلــة ضمن السياق التعدّدي للجماعات المتباينة؛ بتحليل البنية الواسعة (سواءٌ كانت بنية اجتماعية أو مؤسساتية) التي تربط بين الجماعات المختلفة، إضافةً إلى الآليات الكائنة بين الأشخاص المنتمين إلى هذه الجماعات الأكثـر تحديداً والقادة الراغبين في بناء ائتلافات تختـرق انقسام الجماعات. وعلى نحوٍ خاص، فإنّنــا سنصــف كيفيــة قيام التدابيــر العادلة المنصفــة التي يتخذهــا القادة؛ بتشجيــع الهويات الاجتماعية العليا الجامعة، وتحفيز التعاون بين الجماعات المتباينة من غير اعتداء على الروابط المهمة للجماعة الفردية.

بدايــةً، سنصــف أهمية الهوية العليــا الجامعة المشتركة ضمن إطــار الجماعات المتباينة، ثــمّ نلتفت إلــى دورها في تشجيع التعاون ضمن الجماعات العليا. وقــد حدَّدنا مسارين اثنين لهذا التعــاون، مركِّزين على المســار غير المباشر الذاهب مــن التماهي بالجماعة إلــى زيادة التعاون بشــأن المعلومات العلائقية التــي يقدِّمها القادة. إضافة إلى توضيح كيــف يمكن للمعاملة العادلة المنصفــة – من جانب القــادة– الاستجابة لهذه الاهتمامــات، وإيجاد إحســاس بالوحدة يتخلّل الجماعات الفرعية المختلفة.

وبعــد التفصيل في الإستراتيجيــات المحدّدة على وَفق نموذجٍ للعدالــة الإجرائية مؤلَّف من أربعــة مكوّنــات، سنتابع لنصــل إلى مناقشــة مسألة ممارسة هــذا النموذج ضمن إطــارٍ تعدّدي. وسنطــرح أسئلــةً عن مــدى فائدة سياســات التمثّـل أو الاستيعاب التــي تفترض وجــود نزاع بين الهويــات الفرعيــة والهويــة العليا الجامعــة. وسننظر بعــد ذلك، فيمــا تستتبعــه المحافظة على هويــةٍ فاعلــة للجماعــة الفرعيــة لقــاء التعاون بيــن الجماعــات المختلفة الــذي تغذّيــه المعاملة المنصفــة وتشجّعــه. وبعــد استعراضٍ للأدلــة التجريبيــة المتوافــرة، سنتعــرَّف أنّ الجماعات الفرعيــة لا تمثّــل خطراً بسيطــاً على الهوية العليــا الجامعة فحسب، وأنّ احتــرام هذه الجماعات والاعتــراف بهــا مــن جانــب القادة يمكــن أيضــاً أن يســرّع التعــاون ويجعلــه أيسر منــالاً عندما يُطبَّــق ذلــك الاعتراف والاحتــرام بالترافــق مع المعاملــة المنصفــة، والوجود الحقيقــي للهوية العليا الجامعة.

دور الهوية المشتركة

يكـون الناس ضمن جماعاتهـم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم موحَّديـن بطرائق كثيرة. وإحدى هـذه الطرائـق للوحدة تمر بالجهـود المشتركـة للحصول على المـوارد المرغوب فيهـا. إنّ هذا الاعتمـاد المتبـادل يلقى اعترافاً واسعاً في علم النفس الاجتماعـي، وهو أمر مركزي في نظريات التبـادل الاجتماعي أيضاً. [2] ولعلّ الأكثر أهميةً من ذلك هو أنّ الأشخاص يستخدمون الجماعات التـي ينتمون إليها؛ من أجل تعريـف أنفسهم، وتقدير قيمتهم الذاتية. إنّ هـذا الاستخدام الثاني للجماعـات مدروسٌ على نحوٍ تفصيلي في البحوث التي تتناول الهوية الاجتماعية؛ وهو يُعدّ أساس نقاشنـا فـي هذا الفصـل. [3] وبوجه عام، تـؤدي الهويـة دوراً مركزياً في كيفية نظـر الأفراد إلى أنفسهـم فيما يخصـ علاقتهم بالآخرين الذين مـن حولهم، وكذلك فيما إذا كانـوا ينظرون إلى الآخريـن بوصفهـم منافسين أو أفراداً في فريقهم نفسه، وأيضـاً فيما إذا كان الأفراد يستبطنون ويشجّعـون قيماً وأهدافاً على مستـوى الجماعة تماثِل قيمهم وأهدافهم هـم. وبعبارة أُخرى، فإنّ الهويـة الاجتماعية –التي يمكن تعريفها وَفقاً لخطوط العرق، أو الطبقة، أو الجنس، أو المؤسسة، أو الثقافـة، أو الديـن، أو القوميـة، أو الإيديولوجيـة، أو غير ذلك– كامنةٌ في لـبّ حياة الجماعة نفسها.

ونظراً إلى أنّ الهوية المشتركة في الجماعة تسهِّل التعاون والمشاركة والإنتاجية في صفوف أفـراد الجماعـة المعنية، فإنّ التطبيق السليم للهوية يمثِّل الأداة التي لا يُستغنى عنها لمَنْ يريدون ممارسة العلاقات الإيجابية بين القادة والمرؤوسين. [4] يُذكَر أنّ القادة يمكنهم التأثير في مواقف التابعيـن وسلوكاتهم وأدائهم إلى حدٍّ يجعلهـم قادرين على ترسيخ التماهي بأشخاصهم بوصفهم قـادةً، إضافـة إلـى ترسيخ التماهـي بالجماعة التـي يمثِّلون. [5] وفـوق هذا، فإنّ القـادة يمكنهم تشجيـع قيم وسلـوكات أساسية من أجل تحقيـق الأهداف العليا للجماعة، عـن طريق الربط بين تقديـر أفـراد الجماعة لذواتهـم وفاعليتهم الذاتيـة، وحسن حال الجماعة عامّـةً. وقد يكون هذا الاستخـدام لهوية الجماعـة واضحاً صريحاً، وذلك عندما يقوم قـادة أُمم متحالفة – على سبيل المثال– بالتشديد على التاريخ المشترك لمواطنيهم؛ وقد يكون أقلّ وضوحاً حين يستخدم القادة كلمـة «**نحن**» للتنويه بالإنجـازات المشتركة، وتشجيع تماهي أفراد الجماعـة بالقضايا التي تعمل تلك الجماعة من أجلها.

من هوية الجماعة العليا الجامعة إلى التعاون بين الجماعات المتباينة

على الرغم من حضور الجماعات الفرعية في المجتمع، فإنّ الجماعة الكلّية توفّر إطاراً شاملاً قادراً على توحيد الجماعات الفرعية التي تكوّن ذلك المجتمع. واعتماداً على الوضع المرئي الراهن، يمكن أن يختار الناس رؤية أنفسهم (أي تحديد هوياتهم) انطلاقاً من جنسهم، أو مهنتهم، أو حزبهم السياسي، أو قوميتهم، أو غير ذلك. لكنّ الهوية العليا الجامعة توفّر سبيلاً للتغلب على الانقسامات المحتملة بين الجماعات الفرعية، وتُلهِم الناس صيغاً عدّة للتعاون بين تلك الجماعات المتباينة. حيث تُثبِت بحوث علم النفس الاجتماعي دائماً أنّ نجاح الجماعة العليا هو أمرٌ ملازمٌ للنجاح الشخصي، وأنّ حسن حال بقية أفراد الجماعة يكون ذا أهمية شخصية بالنسبة إلى أفراد الجماعة الذين يتماهون معها كثيراً. وسواءٌ أكان الناس الذين من حولك أشخاصاً كلاسيكيين (من النمط القديم) يتماهى بعضهم ببعض بوصفهم أعضاء في مجتمعٍ محليٍّ واحدٍ، أو بوصفهم جمهوريين أو ديموقراطيين يتشاطرون اهتمامات متشابهة بشأن الاحترار العالمي؛ فإنّ أكثرهم تماهياً بالجماعة العليا يكونون أيضاً أكثر استعداداً لتقديم تضحيات طوعية من أجل مساعدة جماعتهم في الأزمات، أو عند اللجوء إلى السلطات القانونية، أو عند العمل باسم مؤسساتهم.[6] ومن هنا، فإنّ المبدأ الأول بالنسبة إلى القادة الراغبين في توحيد حركة الجماعات الفرعية وتعبئتها على المستوى الاجتماعي أو المؤسساتي صوب مجموعة من الأهداف المشتركة؛ هو التركيز على الاعتماد المتبادل، وعلى التشابه بين المكوّنات المختلفة.

المعاملة المنصفة بوصفها سبيلاً إلى التعاون بين الجماعات الفرعية

على الرغم من توافر سبيل مباشر من التماهي بالجماعة إلى التعاون فيما بينها (يتمثَّل في أنّ الأشخاص المتماهين كثيراً بالجماعة يتعاونون على نحوٍ أفضل)، فإنّ اهتمام هذا الفصل ينصب على سبيلٍ غير مباشر من التعاون؛ لأنّه (السبيل) يتيح للقادة مجموعةً أكثر اتساعاً من احتمالات العمل والفعل؛ إذ يبدأ السبيل غير المباشر غالباً من توفّر أساس أولي للتماهي بالجماعة (كأن يكون أفرادها مواطنين أمريكيين مثلاً)، وهو ما يوجِّه تركيز أفراد الجماعة إلى **اهتمامات**

ذات ارتباط، وذلك من قبيل مكانتهم في الجماعة العليا (هل يلقون احتراماً من السلطات وبقية أفراد الجماعة؟)، ومكانة تلك الجماعة نفسها أيضاً. [7]

إنّ نقل التركيز إلى تلك الاهتمامات أمرٌ مهم؛ لأنّه يؤدي إلى تغيير «المعلومات» التي يستخدمها الأشخاص لاتخاذ القرار الخاص بالتعاون. وعند اتخاذ قرار التعاون فيما يخص أحد القرارات أو إحدى السياسات، فإنّ أفراد الجماعات العليا يمكنهم التركيز على الجوانب النفعية (النتائج على المستوى الشخصي، أو مستوى الجماعة الفرعية)، أو الجوانب ذات الارتباط (العدالة الإجرائية مثلاً). وهنا، يمكن لقادة الجماعة العليا أن يحفزوا التعاون؛ إمّا بتقديم معلومات عن النتائج (تقديم وعود بمكافآتٍ مادية للأفراد أو للجماعات، أو تهديد هؤلاء الأفراد والجماعات بالعقاب)، وإمّا بتوفير المعاملة التي تنقل إلى الأفراد إحساساً بالمكانة والاحترام.

تشير دراسات الجماعات والمؤسسات والمجتمعات إلى احتمال مواجهة القادة صعوبةً حقيقية في تحفيز أفراد الجماعة باستخدام المكافآت والعقوبات وحدها. [8] ولبيان هذا الأمر، لا يتعيَّن على المرء سوى تصوّر الصعوبات الأكيدة الملازمة للحفاظ على التحفيز في بيئة عمل لا يعرف فيها الناس (أو لا يهتمون لهذه المعرفة) بعضهم بعضاً بالاسم، وذلك بصرف النظر عن مقدار ما يتلقاه المرء من أجر. ويسهل أيضاً تخيّل مقدار أثر النتائج العكسية التي قد تأتي بها التهديدات الموجَّهة إلى الموظفين، أو المواطنين، أو إلى الأمم المجاورة، أو الرقابة الشديدة على النمط الأورويلي (رواية جورج أورويل، 1984م)، وذلك فيما يخص إهدار الثقة، وجعل أفراد الجماعة يشعرون بالتهميش، وهذا ما يقودهم إلى سلوكٍ مناوئ في آخر المطاف.

من هنا، وحين تتوافر أسس بديلة غير نفعية للتعاون، فإنّ من مصلحة القادة استخدام هذه البدائل. فالتماهي اللامتناهي بالجماعة العليا يسهِّل المعاملة المنصفة من جانب القادة ويزيد من إمكاناتها، ويسهِّل أيضاً الإجراءات المنصفة الرامية إلى ترسيخ التعاون بين أفراد الجماعة. لذا، فإنّ بعض أكثر الحملات الانتخابية نفعاً وفاعلية – على سبيل المثال– تُقِرّ بأهمية كلّ فرد يُسدِّد ضرائبه، أو يُدلي بصوته، أو يبذل جهداً من أجل تدوير النفايات. وهي أيضاً إشادة بإسهام الجماعات ومؤسسات المجتمع المختلفة فيما يخص تقديم التبرعات إلى المحتاجين، أو تنسيق حملات الضغط على المسؤولين، أو الإسهام في تنوع الأمّة الثقافي. إنّ هذه التعبيرات عن الاحترام، والإنصاف، والكبرياء الخاص بالجماعة، هي أمورٌ أكثر فاعلية حين ترافقها

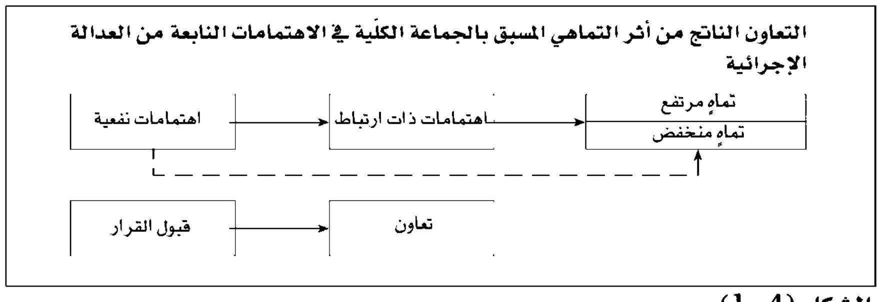
إستراتيجيات لبناء الهوية، وذلك من قبيل الكلمات والخطابات المُلهِمة التي توحّد جموعاً من الغرباء، عن طريق الإشارة إلى التجربة المشتركة في الأحداث التاريخية، أو توسُّل رؤية شاملة يجلُّها هؤلاء الناس.

إنّ من الأفضل، من منظور القادة، أن يقيم الأشخاص صلةً بين ردود أفعالهم والجماعة بوساطة هذه المعايير غير النفعية؛ أي عن طريق بعض الأمور المرتبطة وذات العلاقة؛ إذ لا يستطيع القادة دائماً تقديم مكافآت، وتوفير بيئة تسمح للرقابة بالكشف الفاعل عن الممارسات الخاطئة. والواقع أنّ قدرتهم على ذلك تكون قليلةً بصورة خاصة في أثناء الأزمات أو مراحل التغيير؛ أي عندما يكونون في أمس الحاجة إلى دعم أفراد الجماعة ومساندتهم. ففي مراحل التحول أو الأزمات، يكون تماسك الجماعة وتعاونها أكثر أهميةً من أجل نجاحها. لكنّ تلك الأوقات هي عينها الأوقات التي تتدنى فيها قدرة القادة على توفير الموارد للجماعة. أمّا توفير المعلومات المرتبطة، من جهةٍ أخرى، فهو طريقةٌ اقتصادية يستطيع بها القادة تعزيز التعاون في الجماعة. إنّ مطالبة أفراد الجماعة بتقديم مدخلاتهم عند حلّ المشكلات أو عند اتخاذ القرارات –على سبيل المثال– هي طريقةٌ فاعلة إلى حدٍّ مفاجئ، ومن شأنها أن تضمن الدعم، وتسمح باستثمار جهود الأفراد في مخرجات الجماعة. إضافة إلى كونها طريقة مجانية أيضاً. تؤيِّد الدراساتُ الفكرةَ القائلة: إنّ التماهي بالجماعة يحفز المنظور ذو العلاقة ضمن الجماعة العليا؛ إنّه تركيزٌ على عدالة إجراءات الجماعة. فإنّ الأمريكيين مثلاً، من أصحاب المزايا الذين يتماهون بالجماعة الأمريكية العليا، هم الأكثر استعداداً لدعم السياسات الرامية إلى مساعدة الجماعات المحرومة، لدى تطبيق هذه السياسات على نحوٍ منصف.[9] وأنّ احتمال تعاون العاملين مع شركةٍ جديدةٍ نتجت من اندماج شركتين، يكون أكبر حين يجري الاندماج على نحوٍ منصف، ويتماهى العاملون مع الشركة الجديدة.[10]

تطبيق الإجراءات المنصفة من أجل بناء الهوية وتعزيز التعاون

يجب أن يمسك القادة بزمام التماهي بالجماعة العليا؛ لأنّ الأشخاص المتماهين كثيراً يتعاونون على نحوٍ أفضل، ولأنّ هذا التماهي يشجّع على تعاون قائم على أهداف مرتبطة لا أهداف نفعية، انظر الشكل (4–1). إذن، كيف يستطيع القادة توفير هوية مشتركة للجماعة، والمحافظة عليها، إذا لم يكن التماهي بالجماعة «عالياً» منذ البداية؟ إنّ من المثير للاهتمام حقاً أن يكون

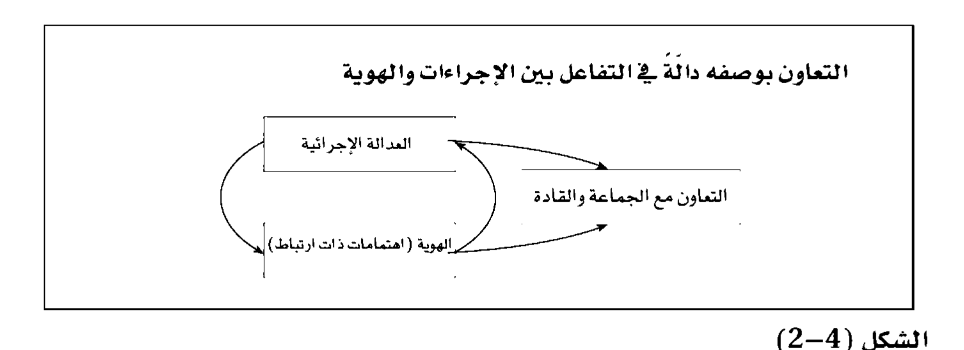
استخـدام الإنصـاف الإجرائي نفسه قادراً علـى بناء الهوية، وهذا يعني أيضـاً قدرته على تعزيز التعـاون، وذلك علـى نحوٍ تبادلي. وقد أثبتت كثير من الدراسات تؤدي ممارسة معاملة الناس على نحـوٍ منصـفٍ عادلٍ، سبيلٌ من سُبُل زيادة التماهي بالهوية الجامعـة لهؤلاء الناس. تؤدي ممارسة هـذا السبيل في التعاون إلى تأثيرات كبيرة في الهويـة، وفي الأحكام الخاصة بالمكانة لدى أفراد الجماعـة، وذلك بتطبيـق إجراءات منصفـة تخص اتخاذ القـرارات، والمحافظـة على التعامل العـادل المنصف بيـن الأشخاص، انظر الشكل (4-2). وبتطبيق الإجـراءات المنصفة في إطار الجماعات المتباينة، مثل الحيادية في معاملة مختلف الجماعات الفرعية، يستطيع القادة تشجيع أفراد الجماعة على التماهي بالجماعة العليا الجامعة. فمثلاً، ينقل القادة حسّ الوحدة، ويوصلون الشعور بالهوية المشتركة الذي يمتد عبر خطوط الانقسام بين الجماعات الفرعية الكثيرة، وذلك بمنـح مختلف أفراد الجماعة العليا فرصاً متساوية للتعبير عن آرائهم ضمن المناقشة الجماعية، بصـرف النظـر عن مكانة كلّ جماعـة من جماعاتهم الفرعيـة ووضعها. ومـا أن يصبح التماهي بالجماعـة العليا أمـراً قائماً حتى تصبـح القيادة أسهل مـن ذي قبل؛ لأنّ اهتمـام الناس يصبح منصبـاً علـى كيفية اتخاذ القادة قراراتهم، بدلاً من تحبيذهم هـذه القرارات. ونتيجة ذلك؛ فإنّ تقييـم القـادة وقبول قراراتهـم والتعاون ضمـن الجماعة، يتحـدَّد أكثر من ذي قبـل بفعل نوعية إجـراءات تلك الجماعة، ويتحدَّد أيضـاً بكيفية المعاملة من جانب السلطات، لا عن طريق النتائج التـي تتلقاهـا الجماعات الفرعية من قـادة الجماعة الكلّية. [11] ومن هنا، فـإنّ العدالة الإجرائية والتماهي بالجماعة يُعَدّان ركنين ضروريين في دورة علاقات التعاون الإيجابية، والتغذية الراجعة الإيجابية.



الشكل (4-1)

نموذج العدالة الإجرائية ذو المكوّنات الأربعة

إنّ البحـوث التي تجري ضمن الحالات المؤسساتية تُظهِر – على نحوٍ مستمر– أنّ تقييمات القـادة والجماعات التي يمثّلونهـا تتأثّر – إلى حدٍّ كبير– بالأحـكام المتعلقة بالعدالة والإنصاف المتوافريـن فـي الإجراءات المتبعـة، وذلك بصـرف النظر عن مـدى عدالة أو تفضيـل النتائج الناجمـة عـن تلك الإجـراءات.[12] وهـذا يعنـي أنّ ممارسة العدالـة الإجرائية، خلافـاً للحكمة التقليديـة، فـي مكان العمل أمرٌ أكثر إنتاجية من استخدام أسلوب العصا والجزرة. ومن هنا، فإنّ تشجيع الموظفين على تقديم مدخلاتهـم بخصوص القرارات المهمة، وتجنّب التمييز والمحاباة أيضاً، يجب أن يؤديا – على المدى البعيد – إلى تيسير التوصل إلى مزيدٍ من الإنتاجية، والالتزام بمقتضيـات العمل، وذلك أكثـر ممّا تفعله التهديـدات والإنذارات، أو تقديـم العلاوات من خلال أنظمة الحوافز السارية في الشركة.



الشكل (4–2)

وعلى نحوٍ مماثل، فإنّ التشديد على الشفافية في عملية تعيين الموظفين العموميين يجب أن يكون وسيلةً أكثر فاعلية من أجل تعزيز الروح التطوعية، وذلك مقارنة بوعود بعض السياسات التي تعـود بمكاسب على أشخاص معيّنين أو جماعات بعينها. والواقع أنّ ضبط الحركة المرورية نفسه قـد يكون – على الأرجح– أكثر فاعليـة إذا أدرك السائقون أنّ مخالفات السرعة الزائدة وغيرها تُفرَض على نحوٍ منصف، واستناداً إلى حقائق واضحة موثّقة، وليس بفعل المصادفة القائمة على وجـود هـذا السائق أو ذاك في مكانٍ ما فـي لحظةٍ ما، أو قدرته على إقنـاع الشرطي بعدم تحرير المخالفة.

حـدَّدت الدراسات الأخيـرة نموذجاً من أربعة مكوّنـات بخصوص العدالـة الإجرائية، وقد أوصـت بأربعة معايير مهمة يستطيع القادة الممارسون استخدامها من أجل الخروج بإستراتيجية

قياديــةٍ عادلةٍ إجرائياً. يتكوّن نموذج المكوّنات الأربعة هذا مــن جانبين اثنين متعلّقين بالعمليات المؤسساتيــة، ومصدرين للمعلومات خاصّيــن بالإجراءات. ويُذكَر أنّ هذه المكوّنات الأربعة تُسهِم في تكوين الأحكام العامة لدى أفراد الجماعة من حيث عدالة الإجراءات. إنّ كلّاً من هذه المكوّنات الأربعة الآتية يخاطب الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، ومن ثَمّ فهو يؤثّر في استعدادهم للتعاون.[13]

- **إنّ نوعيــة إجــراءات اتخــاذ القــرار لــدى القــادة**، هــي أحــد جوانــب العمليــات المؤسساتية التي يستعملها أفراد الجماعة لتقييم العدالة الإجرائية في جماعتهم العليا. فهل يُعَدّ صُنّاع القرار حياديين موضوعيين حين يضعون القوانين والقواعد والأنظمــة ويطبِّقونها وينفّذونها؟ وهل تُطبَّق القواعد على نحوٍ متسق على امتداد مختلف الحالات والأفراد؟
- **إنّ أسلوب معاملة الأشخاص من قادة المؤسسة**، هو جانب من جوانب تقييمات العدالــة الإجرائيــة لا يقل أهميةً عمّا سبــق، مع أنّه غير متصــلٍ اتصالاً مباشراً بالقرارات المتخذة عبر الإجــراءات المعنية. فهل تكون التفاعلات مع السلطات متسمةً بحفظ الكرامة والأدب؟ وهل يهتم القادة بحقوق أفراد الجماعة؟

ثمّــة مصدران (مباشر، وغير مباشر) من مصادر المعلومــات الإجرائية، يستطيعان إثراء التقييمات الخاصة بهذين الجانبين من جوانب العمليات المؤسساتية، هما:

- **قيادة المؤسســة**؛ إذ يعمل القادة على تقديــم البيانات الرسمية المتعلّقة بقواعد المؤسســة وهيكليتهــا وقيمها. فهل تملــك المؤسسة إجــراءات رسمية بخصوص المظالــم، يمكنها السماح للأشخاص بالتعبير عــن شكاواهم؟ وهل يقدِّم القادة المهنيــون بيانات تحمل رؤيتهم، أو يؤكِّدون القواعــدَ والقوانين الرسمية؟ وسواءٌ أكان ذلك بإنفاذ قوانين تُظهر القيم المجتمعية، أو بالتشديد على بيانات الرؤية التــي تستعيد قيــم المؤسسة، فإنّ القادة يستطيعون استخــدام هذا المكوِّن (من مكوّنات العدالة الإجرائية) لمخاطبة الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، مــن غير الاضطرار إلى التفاعل معهم تفاعلاً مباشراً. وقد يكون هذا النمط من المعلومــات مفيداً على نحوٍ خاص في إطار الجماعــات الكبيرة، من مثل: الأمم،

وأشكال التعاون بينها. ومع أنّ رئيس الولايات المتحدة الأمريكية – مثلاً – غير مضطر إلى إقامة علاقة شخصية مع معظم الأمريكيين، فإنّه يستطيع استخدام هذه الأنواع من التواصل الرسمي؛ من أجل التعبير عن أهداف الجماعة وقيمها. وبذلك، فإنّه يزوِّد المواطنين بقاعدةٍ مشتركة من أجل التعاون والتماهي بهويةٍ واحدةٍ جامعةٍ.

- **نوعية التفاعل المباشر العابر للأفراد** مع السلطات المخوّلة التي تُطبِّق المبادئ والقواعد العامة للمؤسسة ضمن سياق جماعات أو مجموعات عمل بعينها. ومع أنّ هذه السلطات تكون –على وجه العموم– مقيّدةً بالقواعد والإجراءات الرسمية، فإن أفراد الشرطة والقضاة والمديرين والمدرِّسين والوسطاء، وغيرهم من الموظفين الرسميين، يمارسون قدراً كبيراً من الالتزام عندما يُطبِّقون هذه الإجراءات، ويحلّون مشكلاتٍ محدّدةً لا تشملها القواعد الرسمية. [14] أضف إلى ذلك أنّ هذه السلطات تتمتع غالباً بقدرٍ كبيرٍ من المرونة فيما يخص كيفية معاملة أفراد الجماعة الذين تتعامل معهم. فهل يُطبِّق المديرون الإجراءات الرسمية على نحوٍ فظّ إقصائي، أم أنّهم يشدِّدون على حفظ كرامة الموظفين المعنيين؟

يُذكَر أنّ كلّ مكوّن من المكوّنات الأربعة المحدَّدة ضمن نطاق هذين البُعْدين، يؤدي دوراً مهماً في صياغة التقييمات الإجمالية للعدالة الإجرائية. ويحمل كلّ منها إمكانية إيصال معلومات إيجابية تتعلّق بالهوية، ثمّ القدرة على تشجيع التقييمات الإيجابية للجماعة الكلّية وقادتها. لكنّ أيّاً من هذه المكوّنات، نظراً إلى أنه جزءٌ من كلٍّ منسجم واحدٍ، لا يكون كافياً إذا لم يتطور بالترافق مع المكوّنات الأخرى. فمثلاً، إنّ إعلان الحقوق الأمريكي نفسه لن يُجدي فتيلاً فيما يخص تهدئة جماعات الأقليات الذين تتعرّض حياتهم اليومية إلى تنغيصٍ فظّ بفعل ممارسات عنصرية من الشرطة، أو ممارسات جنسية من المديرين أنفسهم. أمّا النتيجة النهائية لهذه الإستراتيجية المتعدّدة التي تخص العدالة الإجرائية (عند تطبيقها على نحوٍ سليم)، فهي أنّ أفراد الجماعة سيستندون –على نحوٍ متزايد عند إجراء تقييماتهم– إلى اهتمامات غير نفعية، وغير مادية. وسوف تشجّعهم هذه الاهتمامات على مواصلة التماهي بالجماعة العليا، وكذلك التعاون ضمنها.

وبالنظر إلى هذه المكتسبات المهمة، فإنه يتعيَّن على القادة إدراج مبادئ العدالة الإجرائية ضمن تعاملاتهم مع أفراد الجماعة. إضافة إلى النظر في الدور الممكن لهذه الإستراتيجيات فيما يخص تقليل الاعتماد على الحوافز المادية التي قد تُفضي إلى التنافس بين الجماعات الفرعية بدلاً من التعاون ضمن إطار الجماعة الكلّية، ناهيك عن أنّ الحوافز المادية تتطلب نفقات كثيرة من الناحية المالية أيضاً.

ممارسة القيادة العادلة إجرائياً ضمن إطارٍ تعددي

قد يكون تشجيع التماهي بالهوية الجامعة، والتعاون ضمن هذه الهوية بالحرص على عدالة الإجراءات أمراً شديد الوضوح في بعض الحالات، كما في لعبة كرة السلة مثلاً، لكنّ معظم الحالات الخاصة بالجماعات المتباينة في العالم الواقعي تكون أكثر تعقيداً من هذا. ففي المجتمعات والمؤسسات المتعدّدة الثقافات، يعيش أفراد الجماعات غالباً علاقاتٍ وثيقةً مع الجماعات الفرعية، سواءٌ أكانت هذه الجماعات ثقافيةً، أو دينية، أو عرقية، أو سياسية. وهذا ما يكوّن جزءاً أساسياً من هويتهم.

إنّ وجود هذا التنوع والتعدّد يفرض مشكلاتٍ خاصةً على قادة الجماعة العليا، تصل درجة التشديد على حدود الجماعات الفرعية ضمن إطار الجماعة العليا. وإذا كان الأفراد مخلصين لجماعاتهم الفرعية، فقد يركّزون على الاهتمامات المحدَّدة التي تمثّلها هذه الجماعات، ويصرفون الانتباه عن الجماعة الكبرى. لذا، فإنّ صنّاع السياسة يحبذون على الدوام تلك الممارسات والترتيبات التي تحاول إدخال الجماعات المهمّشة ضمن المجرى العام للمجتمع. إنّ هذه السياسات، التي يُشار إليها باسم **التمثُّل**، تتضمّن تشجيع الأشخاص على تقليل ولائهم للجماعات الفرعية؛ من أجل التشديد على هويتهم العليا الجامعة ضمن الجماعة الكبرى.

التمثُّل مقابل الثنائية الثقافية

إنّ فكرة التمثُّل التي يحتفي بها السياسيون وكتّاب المسرحيات –على حدٍّ سواء– تملك وجوداً محدَّداً في تاريخ الولايات المتحدة، وهي تواصِل التأثير في الوصفات المعاصرة المتعلّقة بمشاركة الأقليات في مشروع الجماعة العليا في الولايات المتحدة. ولكن، على الرغم من أنّ فكرة إصلاح الشقوق المستمرة منذ أمدٍ بعيدٍ بين الجماعات الفرعية بإزالة الفوارق بينها، يمكن أن

تكــون ذات جاذبية حقيقيــة، فإنّ دراسات علم النفســ الاجتماعي تشير إلــى أنّ إلغاء الجماعات الفرعية لا يستطيع أن يفعل الشيء الكثير– إن هو فعل شيئاً في الأصل– من أجل تحسين التماهي بالهويــة العليــا، وتطوير التعــاون ضمن هذه الهوية. والواقــع أنّ هناك سبباً تجريبيــاً يحملنا على الاعتقــاد أنّ التماهــي بالجماعة الفرعية قد يكــون – في واقع الأمر– مكمِّــلاً للتماهي بالجماعة العليــا الجامعة. أضف إلى ذلــك أنّ إهمال أهمية هذا التماهي بالجماعة الفرعية، يمكن أيضاً أن يُلقي ظلالاً ثقيلة على نتاجات العدالة الإجرائية الرامية إلى تشجيع الهوية الجامعة؛ وهذا ما يؤدي إلى تراجع التعاون ضمن إطار تلك الجماعة.

التمثُّل ووهم النزاع بين هويات الجماعات

لماذا يُنظَر إلى الجماعات الفرعية بوصفها تُعدّ خطراً على وحدة الجماعة العليا وتماسكها؟ إذا انطلقنــا من منظور التمثُّل يمكننا القــول: إنّ الأقليات الاثنية في الولايات المتحدة تهدِّد قدرة الولايات المتحدة نفسها على الاستمرار إذا هي لم تترك روابطها الاثنية للتأكيد على عضويتها في الجماعة العليا؛ أي إذا بقيت متمسِّكة بالقيم والمؤسسات التي تكوّن بمجموعها تعريف هذا البلد. أمّــا فيمــا يخص إستراتيجيــات عدالة الإجراءات التــي يدعو إليها هذا الفصــل، فقد يكون مهماً ذكرُ أنّ القادة لن يتمكّنوا من الدمج الحقيقي لأفراد الجماعة العليا عن طريق معاملتهم بحيادية واحتــرام، إذا كان هؤلاء الأفــراد متماهين بهوياتهم الفرعية بدلاً مــن التماهي بالهوية الجامعة. وإذا كانــت تلك هي الحال، فسوف يكون من بــاب العبث أن نحاول مخاطبة الاهتمامات العلائقية لأفــراد الجماعــة العليا؛ ذلك أنّ علاقة المرء بالجماعة (أي وضــع المرء في الجماعة) تكون أقل أهميةً في حال انخفاض درجة تماهيه بالجماعة.

ولكن، ما من سببٍ يدعو إلى افتراض وجود تعارض مباشر بين هوية الجماعة الفرعية وهوية الجماعــة العليا. فالتماهــي الشديد للمرء بأمّته لا يتضمّن بالضــرورة ضعفاً في علاقته بجماعته الاثنيــة، مثلاً. وليست الهويتــان، الفرعية والعليــا، قطبين نقيضين ضمن متصــلٍ وحيدٍ، بل هما هويتــان مستقلتان يمكن الحفاظ عليهما معاً. ومن هنا، فإنّ مقدار تماهي المرء بمجموعة العمل، هو أمرٌ غير متصلٍ اتصالاً أصيلاً بمقدار تماهيه مع الشركة كلّها –على سبيل المثال– ولا مع بلده أيضاً. وهناك أيضاً حقيقة أنّ انتماء فردين اثنين إلى جماعتين فرعيتين لغويتين مختلفتين (كأن يتحدث أحدهما بالإسبانية، والآخر بالبرتغالية مثلاً)، لا يعني أنّهما لا يستطيعان التماهي –معاً–

مع الهوية الأمريكية الكبرى الجامعة. ويظلّ أيضاً المسيحيون المسيحيين التابعون لكنائس مختلفة قادريـن على إدراك هوية تجمعهم تحـت مظلة المسيحية عامّةً. ويظل لـدى الأشخاص المنتمين إلـى مجموعات فرعية عرقية مختلفـة شعورٌ موحّدٌ بالارتباط مع مجتمعهـم المحلي الواحد حيث يعيشـون. ولمّا كانت الفوارق بين الجماعـات الفرعية لا شأن لها –بالضرورة– بالهوية المشتركة العليـا الجامعة، فإنّ أثر الإجراءات العادلة في التعاون لا ينبغي أن يتعرّض لأيّ انتقاص باعترافنا بوجود هذه الفوارق.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج بحوث علم النفس الاجتماعي أنّها منسجمةٌ مع هذا المنطق. وقد بيَّن العمل المتعلّق بالاعتراف الاجتماعي أنّ تمثيلات الناس المعرفية لأنفسهم تتجاوز الهوية الواحدة. [15] وانسجاماً مع هذا الأمر، فإنّ الباحثين في العدالة والجماعات يدرسون قدرة القيادة العادلة إجرائياً على الاستمرار ضمن سياقٍ تعدّدي. وقد وجدوا أنّ التماهي الشديد بالجماعة الفرعية لا علاقة له بقوة التماهي المتعلّقة بالجماعة العليا. وفوق هذا، فإنّ مدى تماهي الأشخاص بالجماعة الفرعية (العرقية، أو الاثنية) لم يتبيَّن له أثرٌ كبير في العلاقة بين كيفية تماهي الأفراد بالجماعة العليا ومدى أهمية الأدلة العلائقية الخاصة بعدالة القادة الذين يمثِّلون تلك الجماعة العليا. أمّا دعاة التمثُّل الذين لا ينظرون إلّا إلى التماهي بالجماعة العليا، ودعاة الثنائية الثقافية الذين يقولون بالتماهي مع الجماعة الفرعية والجماعة العليا معاً، فإنّهم يهتمون اهتماماً متساوياً بأسلوب تعامل قادتهم معهم. [16] وتوحي النتائج إلى أنّ التعاون مع الأنظمة والمعايير والقيم المجتمعية، هو أمرٌ ممكنٌ تماماً ضمن سياقٍ تعدّدي، حيث يوجد قدراً مرتفعاً من الإخلاص للجماعات الفرعية، وذلك في أقل تقدير عندما تكون القيم التي تعتنقها الجماعات الفرعية ليست مخالفةً –على نحوٍ عميق– للقيم التي تعتنقها الجماعة الكلّية. ختاماً، يتحقّق هذا النمط من التعاون المجتمعي بأفضل أشكاله عن طريق الاحترام وعدم التحيّز الذي يبديه القادة في تعاملهم مع الجماعات الفرعية كلّها. والأساس النفسي لهذا هو أنّه إذا كان التماهي بالهوية العليا كبيراً، فإنّ القادة يستطيعون الاعتماد على هذا المستوى من الهوية لإدارة شؤون الجماعة التعدّدية إدارة فاعلة.

احترام الجماعة الفرعية بوصفه وسيطاً لنجاح الجماعة العليا

ثمّــة فوائد ومكتسبات عدّة على مستوى الفرد والجماعة تُعزى إلى وجود التنوع في الجماعة العليــا. وتتراوح هــذه المكتسبات بيــن توافر درجة عالية مــن احترام الذات، وزيــادةٍ في مستوى التطويــر والابتــكار في الأداء ضمن مــكان العمل. ومن ناحيــةٍ أخرى، عندما توضــع الهوية العليا فــي مواجهة الهويات الفرعية، وتتخــذ موقفاً متعالياً منها (تلك هي الحــال فيما يخص سياسات دعــاة التمثُّــل)، فإنّ مصــادر الهوية المتصلة بالفــرد تفقد قيمتها على نحوٍ ضمنــي. إنّ من شأن هــذه الأخطار التي تحيــق بقيمة الجماعة الفرعية للمرء أن تُفضي إلــى تفاقم النزاع الاجتماعي، وإلحــاق أضرار بالأقلية أو الجماعات ذات المكانة المتدنيــة. [17] ولمّا كان الأفراد يحاولون دائماً التوصــل إلى التوازن الأمثل بين كونهم جزءاً مــن الجماعات واختلافهم عن بقية أفراد الجماعة، فإنّ التماهي بالجماعة الفرعية قد يلبّي الحاجة إلى تميُّز المرء عن الجماعة العليا من غير إجبار الأفراد على ترك تماهيهم بها. [18]

وعلــى نحوٍ منسجم مع هذه الفكرة، وجد الباحثون فــي الرسائل المؤسساتية المتعلّقة بالتمثُّل أنّ هــذه الرسائل قد يكون لها أثرٌ عكســي بحيث تؤدي إلى «الانفكاك» والانسحاب من قيم المؤسسة وأهدافها. [19] إنّ الاحترام الذي يبديه القادة للجماعة الفرعية يشجّع أفرادها على التقييم الإيجابي للجماعــة العليا، إضافةً إلى التقييم الإيجابي للقادة أنفسهم وللنظام العادل. [20] ويشير هذا إلى أنّ الأشخاص لن ينظروا باهتمام كبير إلى الأدلة المتعلّقة بالهوية (مثل: الاحترام، والمعاملة المنصفة) التــي تصــدر عن القادة الذين يمثِّلون الجماعة العليا، إذا أشارت تلــك الأدلة إلى أنّ هؤلاء القادة لا يحترمــون جماعاتهم الفرعية. لــذا، لا يجوز قطّ أن يوضع أفراد الجماعة الفرعية في حال يشعرون معه أنّ اعتناقهم هوية الجماعة العليا يحتم عليهم عدم احترام جماعتهم الفرعية. ووفقاً لما سبق، وإذا كان لا بُدّ من ربط منهجية العدالة الإجرائية بمنافعها، ثم استخدامها من أجل تشجيع التعاون بيــن أفراد الجماعة العليا، فيجــب اعتماد مقاربة الهوية الثنائية. وعندمــا يعترف القادة بوجهٍ ذي قيمةٍ للذات بدلاً من تجاهلها، فإنّ ثقة التابعين بالقادة وأفعالهم وبمشروعيتهم أيضاً سوف تزداد.

خلاصة

إنّ الرسالة واضحةٌ هنا. فبدلاً من تشجيع الناس على الكفّ عن التماهي بجماعاتهم الفرعية، يتعيّــن على القادة أن ينقلوا تركيز الجماعة إلى مستــوى الهوية العليا الجامعة. إنّ هذه الممارسة

توفِّر أساساً مشتركاً من أجل العضوية المشتركة في تلك الجماعة العليا. وحين يفعل القادة هذا، فإنّهـم يُسهِّلون اندماج الذات بالجماعة، وينقلون بؤرة التركيز من النتائج إلى نوعية صنع القرار، والتعامـل بين الأفـراد، ومعاملة الأفراد من قبـل السلطات التي تمثِّل الجماعـة. ويستطيع القادة أيضاً الاستفادة مـن الإجراءات العادلة لإيجاد التماهي بالجماعة العليا وإدامة هذا التماهي على حدٍّ سواء، وكذلك تشجيـع التعاون بين أفراد الجماعات الفرعية. وثمّة عنصران محدَّدان مهمان فـي هذه الإجـراءات العادلة، هما: صنع القـرار؛ أي مدى قدرة الفرد على التعبيـر عن رأيه أمام سلطـات حيادية تسلك سلوكاً منسجماً، ومعاملة الأفراد؛ أي مدى إظهار القادة حصافةً واحتراماً ودعماً لأفراد الجماعات جميعاً على حدٍّ سواء. إنّ وجود هذين العنصرين قادرٌ على زيادة التعاون، وتعميق التماهي المتبادل ضمن الجماعة العليا.

Notes

(1) James R. Meindl and Sanford B. Ehrlich, “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance,” Academy of Management Journal 30, no. 1 (1987): 91–109.

(2) John W. Thibaut and Harold H. Kelley, The Social Psychology of Groups (Oxford: Wiley, 1959).

(3) Henri Tajfel and John Turner, “The Social Identity Theory of Intergroup Be– hav– ior,” in The Psychology of Intergroup Relations, ed. Stephen Worchel (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 7–24.

(4) Tom R. Tyler and Steven L. Blader, Cooperation in Groups: Procedural Jus– tice, Social Identity, and Behavioral Engagement (New York: Psychology Press, 2000).

(5) Barbara van Knippenberg, Daan van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, “Research in Leadership, Self, and Identity: A Sample of the Present and a Glimpse of the Future,” Leadership Quarterly, Special Issue: Leadership, Self, and Identity 16, no. 4 (2005): 495–499.

(6) Tom R. Tyler and Peter Degoey, “Collective Restraint in Social Dilemmas: Proce– dural Justice and Social Identification Effects on Support for Au– thorities,” Journal of Person– ality and Social Psychology 69, no. 3 (1995): 482–497; Tom R. Tyler and Yuen J. Huo, Trust in the Law: Encouraging Pub– lic Cooperation with the Police and Courts (New York: Russell Sage, 2002); and Tyler and Blader, Cooperation in Groups.

(7) Tom R. Tyler and Allen E. Lind, “A Relational Model of Authority in Groups,” in Advances in Experimental Social Psychology, vol. 25, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 1992), 115–191.

(8) Tom R. Tyler, "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation," An– nual Review of Psychology 57 (2006): 375–400.

(9) Heather J. Smith and Tom R. Tyler, "Justice and Power: When Will Justice Con– cerns Encourage the Advantaged to Support Policies Which Redis– tribute Economic Re– sources and the Disadvantaged to Willingly Obey the Law?" European Journal of Social Psychology 26, no. 2 (1996): 171–200.

(10) Tom R. Tyler and David De Cremer, "Process–Based Leadership: Fair Pro– cedures and Reactions to Organizational Change," Leadership Quarterly, Special Issue: Leadership, Self, and Identity 16, no. 4 (2005): 529–545.

(11) Tom R. Tyler, "Social Justice: Outcome and Procedure," International Jour– nal of Psychology, Special Issue: Diplomacy and Psychology 35, no. 2 (2000): 117–125.

(12) Tyler and Blader, Cooperation in Groups.

(13) Steven L. Blader and Tom R. Tyler, "A Four–Component Model of Proce– dural Jus– tice: Defining the Meaning of a 'Fair' Process," Personality and Social Psychology Bulletin 29, no. 6 (2003): 747–758.

(14) Tyler and Huo, Trust in the Law.

(15) Marilynn B. Brewer, "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time," Personality and Social Psychology Bulletin 17, no. 5 (1991): 475–482.

(16) Yuen J. Huo, "Procedural Justice and Social Regulation Across Group Boundaries: Does Subgroup Identity Undermine Relationship–Based Gov– ernance?" Personality and So– cial Psychology Bulletin 29, no. 3 (2003): 336–348.

(17) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Assimilation and Diversity: An Inte– grative Model of Subgroup Relations," Personality and Social Psy– chology Review 4, no. 2 (2000): 143–156.

(18) Brewer, "The Social Self," 475.

(19) Jennifer Crocker, Brenda Major, and Claude Steele, Social Stigma (New York: Mc– Graw–Hill, 1998).

(20) Yuen J. Huo, Ludwin E. Molina, Rina Sawahata, and Josephine M. Deang, "Lead– ership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging Versus Neglecting Subgroup Identity Matters," European Journal of Social Psychology 35, no. 2 (2005): 237.



الفصل الخامس

القيادة المبدعة

كيف يفاوض قادة الجماعات المهمَّشة بخصوص العلاقات بين الجماعات المتباينة

جولاندا جيتن

جامعة كوينزلاند/ جامعة إكستر

فرانك مولز

جامعة كوينزلاند

غالبــاً مــا نجد أنفسنــا مسحورين بالقيــادة. ونستطيــع أن نشعر بالإلهام يأتينــا من القادة الفاعليــن الذيــن ننظر إليهم بوصفهم نمــاذج يُحتذى بها، ونتمنى أن نكــون قادرين على امتلاك هذه الحرارة التي يملكون. كما يأسرنا قادةٌ تمكّنوا من إحراز نتائج إيجابية، من أمثال مارتن لوثر كينغ والمهاتما غاندي. ونحن نحرص على شراء السير الذاتية التي يكتبها قادةٌ مؤثرون؛ أملاً منّا فــي تعلُّم شيء منها. وفــي خضم إعجابنا هذا، فإنّنا غالباً ما نضع هؤلاء القادة في مكانة سامية؛ لأنّنا نحسّ أنّ فيهم شيئاً خاصاً. وفي الوقت عينه، فإنّ الذعر ينتابنا إزاء قادة مؤثّرين تمكّنوا من تعبئة الآخرين من أجل تحويل أفكارهم الهدّامة إلى حقيقة واقعة، ومن هؤلاء القادة أدولف هتلر، وجوزيــف ستاليــن. ولكن، ثمّة فارق بين القادة العظماء في هذا القــرن (قادةٌ في مستوى نيلسون مانديــلا والمهاتما غاندي)، والقادة الذين يجري وصفهم في كثيرٍ من الكتب (كيف تصبح قائداً

فاعــلًا) التي نجدها في كلّ مكان لبيــع الكتب في ردهات المطارات. تشتمـل العناصر المفتاحية لوصــف هؤلاء القــادة الفاعلين في تلــك الكتب على امتــلاك الرؤية والعاطفة، والقــدرة على بثّ الإلهام في نفوســ الآخرين، ووضع الأهداف وتحقيقها. إضافة إلى امتلاك الكاريزما. صحيحٌ أنّ هذه الخصائص والخصال قد تصلح لوصف قادة عالميين من أمثال مانديلا وغاندي، لكنّ مفتاح فهــم قيادة هــؤلاء الأشخاص كامنٌ في أنّهم مثّلوا جماعاتٍ مهمَّشــةً محرومةً من السلطة خاضعةً للتمييــز من قبل مَنْ يملكون تلك السلطة (البيض في جنــوب إفريقيا، والمستَعمِرون البريطانيون في الهند).

ولعلّ ما جعل قيادة هؤلاء الأشخاص مختلفةً عن أنماط القيادة الأخرى، هو أنّهم تمكّنوا من القيادة على الرغم من القمع والسجن والعقبات الأخرى. إنّ حقيقتهم تقف في تضادّ مع الفرضية المضمَرة التي غالباً ما نعثر عليها في دراسات القيادة التي فحواها أن القادة يستطيعون الاختيار من جملةٍ واسعةٍ من الإستراتيجيات الممكنة. وهذا ما يجعلنا نقول إنّ نماذج القيادة الموجودة في الكتــب غير كافيةٍ لفهم قيادة الجماعات المهمَّشة؛ إذ نادراً ما يكون قادة الجماعات المهمَّشة في وضعٍ يسمح لهم باختيار نهج الأفعال الواجب اتخاذه من أجل تحقيق أهداف الجماعات.

ونحن نرى أنّ غاندي وكينغ صارا قائدين استثنائيين لأنّهما يحيِّراننا ويسحراننا بالأساليب الغامضــة التي تمكّنــا بها من تعبئة جماعتيهما، فنجحا على الرغم من كلّ الظروف غير المواتية، وباستخــدام الحــدّ الأدنى من الموارد المادية، وهذا ما توضِّحه «مسيرة الملح» التي قادها غاندي في الهند. وعلى الرغم من نقص الموارد المادية، تمكَّن هذان القائدان من لفت انتباه العالم إلى المكانــة المتدنيــة والمعاملة غير المشروعة التي تلقاها جماعة كلّ منهمــا. وهذا ما نظن أنّه كان ممكناً لأنّ فهمهما لحاجات الجامعة صار هو عينه المورد الأول لديهما؛ موردٌ تمكَّن كلٌّ منهما من إدارته على نحوٍ فاعل.

نحــن نرى فــي الواقع أنّ فكرة كون الأفعــال التي يقوم بها قادة الجماعــات المهمَّشة مقيّدةٌ بالسيــاق الذي يعملون فيه، فكرةٌ مهمة حاسمة لازمة لفهم أسلوب القيادة لدى هؤلاء القادة. وفي الوقــت الذي يُقاس فيه نجــاح الرؤساء ورؤساء الحكومات والمديريــن التنفيذيين – غالباً – بناءً على مدى حسن اختيار القائد من بين الأدوات والأساليب المتوافرة لديه لتحقيق أهداف جماعته،

فإنّ نجاح القيادة في الجماعات المهمَّشة أمرٌ فريد من نوعه؛ إذ إنّ الحكم على نجاحه لا يكون إلّا انطلاقاً من تمكُّن القادة من إحداث تغيير اجتماعي، وتحقيق تحسُّن في مكانة الجماعة المعنية.

وقد يتوارد إلى الذهن سؤالان فحواهما: لماذا كانت قيادة مانديلا وغاندي فاعلة إلى هذا الحدّ؟ وكيف تمكّنا من إنجاز هذا كلّه على الرغم من قلّة ما لديهما؟ إنّ الإجابة عن هذين السؤالين تتطلّب أولاً إدراك أنّ دراسة القيادة في الجماعات المهمَّشة تؤكِّد وجوب دراسة المسألة ضمن سياقها. [1] إنّ مثالي غاندي ومانديلا يوضِّحان أنّ القيادة الفاعلة تعتمد على حسن تمسّك القادة بالعلاقة مع الجماعة (أي مع تابعيهم). [2] وفي تحليلنا للقيادة، فإنّنا نعتمد على النتائج النظرية المشتقة من منهجية الهوية الاجتماعية في الآونة الأخيرة. [3] ومن هذه الزاوية، فإنّ القيادة تصبح ممكنةً عندما يبني القادة حسّاً بالهوية المشتركة مع تابعيهم. [4] إنّ مدى امتلاك الجماعات والقادة هويةً مشتركة يحدِّد مدى قدرة القادة على التغيير، وعلى التأثير في الجماعة وإدارتها، وعلى إدارة العلاقات بين الجماعات المتباينة. ولعلّ فكرة أنّ القيادة خصيصةٌ من خصائص الجماعة لا الفرد تصبح الآن مفهومةً على نحوٍ جيد، وتمنحنا قدرةً على التحليل العميق للقيادة. [5] إنّها تسمح لنا بالذهاب إلى ما بعد قصص القيادة الفردية، وصولاً إلى فهم القيادة بوصفها نتيجةً للهوية الاجتماعية المشتركة.

سنناقش في هذا الفصل الإستراتيجيات التي يستطيع قادة الجماعات المهمَّشة النظر فيها، وسنقدِّم أمثلةً من أجل توضيح فكرتنا. ونحن نبدأ من افتراضٍ فحواه أنّ عَدّ القادة ممثّلين لجماعتهم ليس مسألة من مسائل المصادفة، أو فعلاً من فعل الأقدار. إنّ مَنْ يملكون الإلهام القيادي ليسوا أشخاصاً سلبيين في هذه العملية، لكنّهم يتحركون ويتصرفون على نحوٍ يبدو معه سلوكهم منسجماً مع أهداف الجماعة. والواقع أنّ القادة هم روّاد أعمال الهوية إلى حدٍّ كبير؛ أي أنّهم يقومون بتوجيه دفّة العملية على نحوٍ استباقي. [6] فيقرؤون الوضع القائم، ثمّ يقرِّرون ما يلزم، ويتخذون مواقفهم تبعاً لذلك.

استجابات القادة إزاء التهميش

يفترض تحليلنا أنّ إستراتيجيات القادة تتأثّر بطبيعة عمليات الجماعة. وهذا يعني أنّ أفعال القادة تتكون وتتنامى، وتنحصر في بعض الأحيان أيضاً، بفعل طبيعة العلاقات بين الجماعات

المتباينــة. وتشغل مكانةً مركزيةً فــي نقاشنا هذا الفكرةُ القائلــة: أنّ الإستراتيجية التي يعتمدها القــادة تتحدّد – إلى درجةٍ كبيرة– بفعل ما يتيحه سياق العلاقات بين الجماعات المتباينة. ففي الوقــت الذي يستطيع فيــه قادة الجماعات القوية التي تحظى بمكانــة متقدّمة في المجتمع، تغييرَ المشهــد الفعلي على المستوى الاجتماعي، أو الاقتصــادي، أو السياسي، أو المؤسساتي؛ فإنّ قادة الجماعــات المهمَّشة الضعيفة مرغمــون على اللجوء إلى إستراتيجيــات شديدة الاختلاف، لكنّها أكثر إبداعاً أيضاً. ونتوقع –على وجه الخصوص– أنّ القادة سيكونون أكثر حساسية إزاء الأفكار المتعلّقــة بإمكانيــة وجود سُبُــل بديلة لتحقيق أهــداف الجماعات (وهذا ما يُدعــى باسم البدائل المعرفيــة). [7] ونقول هنا: إنّ القادة الذين لا يتمكّنون من بلوغ الوسائل التقليدية المستخدمة في إحداث التغيير الاجتماعي، لا يملكون ترف قبول الهزيمة؛ فهناك دائماً طرق بديلةٌ أمامهم. [8] إنّ القــدرة على تخيّــل مستقبل آخر أكثر إنصافاً تبدو شبيهة بالوسيــط الذي يضغط على زناد تغيير اجتماعي مهم.

فمثلاً، إنّ القول بوجود سُبُل بديلة للتفكير بشأن العلاقات العرقية كامنٌ في لبّ كلمة مارتن لوثــر كينــغ عام 1963م التي حملــت عنوان «إنّ لديَّ حلمــاً». يصف كينغ في هــذه الكلمة الشهيرة مستقبــلاً مختلفــاً اختلافاً جذريــاً عن اللحظة الراهنــة: «أحلم أن يتمكّن أبنــاء العبيد السابقين وأبنــاء مالكــي العبيد السابقين في يــومٍ من الأيام مــن الجلوس معاً إلى طاولــة الأخوّة على تلال جورجيــا الحمــراء». فبتخيّل مستقبل يستطيع فيــه السود والبيض العيش في ســلامٍ معاً بوصفهم أشخاصــاً متساويــن، نقل كينغ جــدول الأعمال إلى التفكيــر في الطرائق التي مــن شأنها السماح لهــذا الحلــم بالتحوّل إلى حقيقة واقعة، فزوَّد الجماعة بفهمٍ جديــدٍ للذات، وبإطارٍ مرجعيٍّ جديد للحكــم علــى مدى ملاءمــة الاستجابات والأفعــال الجماعية. وحينمــا سألــت روزا باركس نفسها عمّــا إذا كان عليهــا أن تجلســ فــي آخر الحافلــة، فإنّها تجــاوزت طرح الســؤال المتعلّــق بعدالة القاعــدة السائــدة؛ لقــد جعلت صلاحيــة نظام معتقــدات كامل خاصــ بالعلاقات بيــن العرقين موضــعَ تســاؤلٍ حقيقي. ونحن نعرف الآن أنّ هذا الحدث كان زنــاداً مهماً لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة.

ســوف نرسم في المقاطع الآتية خريطــة السُّبُل التي يمكن بها للبدائل المتصوَّرة بخصوص علاقات الجماعة أن تؤثِّر في الإستراتيجيات التي قد يعتنقها القادة في تمثيل جماعاتهم وتحقيق

أهدافها المهمة. وثمّة فكرةٌ أساسيةٌ في منطقنا هذا، ألا وهي فكرة أنّ تصورات القادة عن السُّبُل المختلفة التي قد تسمح بتحقيق أهداف الجماعة، تؤثِّر في أسلوب قيادتهم. وثمّة نقطتان مهمتان إضافيتان أيضاً؛ الأولى: إنّ التصورات الخاصة بالبدائل لا تأتي من فراغ. والواقع أنّ أفعالاً من قبيل ما قام به مارتن لوثر كينغ وروزا باركس يجب أن يُنظر إليها ضمن سياق الصراع الأوسع نطاقاً الذي كانت تخوضه جماعتهما. لقد كانت هذه الأفعال علاماتٍ فارقة ما كان لها أن تجد لنفسها جذوراً إلّا عندما كانت الجماعة، بمجموعها، مُعدّة من أجل تخيّل مستقبلٍ مختلف.

والثانية: إنّ تصور البدائل لا ينطلق – بالضرورة– بفعل تغيّرات تصيب الجماعة نفسها، بل الغالب هو أن تكون هذه البدائل متصورةً؛ لأنّ أفراد الجماعة المهمَّشة وقادتهم يشعرون بوجود عدم استقرار في الحالة العامة للجماعة العليا، وبأنّ الجو بات يحمل نُذُر التغيير. فمثلاً، أدى سقوط الحكومة الشيوعية في هنغاريا أواخر الثمانينيات من القرن العشرين إلى إيجاد حالة لدى مواطني بقية دول أوروبا الشرقية، جعلتهم يرون أنّهم ما عادوا مضطرين إلى النظر إلى أنفسهم بوصفهم مواطنين في أممٍ تدور في فلك موسكو الشيوعية. وقد قال كثيرٌ من الناس: إنّ هذا كان أحد العوامل الرئيسة التي أدّت إلى سقوط جدار برلين عام 1989م.

ينصب التركيز هنا على تغيّرين اثنين ضمن السياق الواسع بين الجماعات المتباينة، وهما تغيّران يفتحان أمام الجماعات المهمَّشة إمكانات تصور مستقبل مختلف واستيعابه، انظر الشكل (5–1) الذي يقدِّم صورة عامة عن هذين التغيّرين. وعلى وجه الخصوص، فإنّنا نتوقع وجود مجال واسع أمام القادة يتيح لهم إعادة تحديد فهم الجماعة لذاتها عندما يكون تخيّل تحالف هوية مع جماعة أكثر قوة، ومع أُخرى مهمَّشة، ممكناً.



الشكل (5–1)

ومـن الممكن أيضـاً، بطبيعة الحال، أن تنعدم فرص السير في اتجاه تكوين تحالف ما. ففي هـذه الحالة، يتعيَّن علـى الجماعات المهمَّشة وقادتها الاضطلاع بالأمـر وحدهم، وتحدّي الوضع القائم تحدّياً مباشراً. فعندما يواجه القادة معضلة عدم وجود شركاء في التحالف، يكون مرجّحاً الاتجـاهُ إلى استجابات أكثر تطرّفاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، مرجّحاً[9] وفي هذا السياق، يمكـن للجماعـة المهمَّشة تمييـز نفسها عن الجماعـة المهيمِنة بتطوير هوية متمـردة أو منشقة. ومـن المحتمل أيضاً أن يـزداد التوتر – في ظل هذه الظروف– بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعـة. وقد يؤدي تباين الآراء بشأن الطريقة الفضلى لتمثيل الجماعة المهمَّشة إلى انقسامات ضمن الجماعة نفسها، بحيث تندفع بعض فصائلها صوب برنامج عمل أكثر ثباتاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

مـن جانب آخـر، لا يجوز النظر إلـى الإستراتيجيـات المبيَّنة في الشـكل (1 –5) بوصفها حصـراً لإستراتيجيات القيادة. ونحن نحذِّر من هذا؛ لأنّ قائمة الإستراتيجيات الممكنة لا تنتهي. ويستطيـع القـادة أيضاً اختيار مزيجٍ مـن الإستراتيجيات لتحقيق أهـداف الجماعة. وإضافة إلى ذلك، فإنّ قـادة الجماعات المهمَّشة قد يتركون إستراتيجيةً مـن الإستراتيجيات، ويتبعون أُخرى

إذا تغيّـرت العلاقات بين الجماعـات المتباينة، أو انصرفت الأنظار إلى مخاطبة جمهور مختلف. فمثـلاً، مع أنّ المثقفين الويلزيين كانوا يدعـون أنفسهم باسم الويلزيين الأوروبيين في ثمانينيات القرن العشرين، فإنّ هذه الإستراتيجية لصياغة التحالف صارت أقل شعبيةً بعد منح مقاطعة ويلز سلطاتٍ ذاتيةً أكبر من قبل الحكومة المركزية في بريطانيا.

وكما أشرنا آنفاً، فإنّ قادة الجماعات المهمَّشة ليسوا انعكاساً بسيطاً للعلاقات القائمة بين الجماعـات المتباينة، بـل إنّهم يتفاوضون في إطـار هذه العلاقات، ويدفعـون باستمرار من أجل تمثيـل محدَّد للواقع القائم. أمّا البدائل والخيارات الخاصة بتحقيق أهداف الجماعات المهمَّشة، فقـد يوجد منها كثيـر في أعين المعنيين. إنّه حكمٌ ذاتي قد لا يُظهـر الفرص الفعلية التي يتيحها الوضـع حقاً.[10] والواقع أنّ القـادة يمكنهم التأكيد على خياراتٍ بعينها بـدلاً من خياراتٍ أُخرى، واعتماد إستراتيجياتٍ بعينها يتيحها السياق الاجتماعي، بدلاً من اعتماد خيارات أخرى.[11]

عندما تتوافر بدائل كثيرة

إنّ القـادة الذيـن يواجهـون التهميـش، ويناضلون مـن أجل إسمـاع صوتهـم، أو يتعرّضون للتهميش من الجماعات المهيمنة؛ يعانون حساسيةً خاصة إزاء البدائل التي تَعِدُ بأنّهم قد يفلحون فـي إحراز قدر أكبـر من الاعتراف بطرائق أُخـرى. ويمكن لهذه البدائل أن تتخـذ أشكالاً كثيرة، منهـا القوانين التي تجعل التمييز على أساس العرق أو الجنس أمراً مخالفاً للقانون، وهي ما يمنح أفراد هذه الجماعات المهمَّشة فرصاً عدّة. إنّنا نركِّز هنا على الطرق التي يمكن لأفعال الجماعات وتحالفاتهـا مـع الجماعات الأخرى أن تزيد من حضور الفكرة القائلة: إنّ هناك طرقاً بديلة يمكن تصوّرها من أجل المستقبل.

يُذكَـر أنّ الجماعـات المهمَّشـة يمكنهـا الشعـور بمزيـدٍ من القـوة – عن طريـق تحالفها مـع جماعـاتٍ أُخـرى– فـي نضالها مـن أجل الفـوز بالاعتـراف، وجعـل المستقبل البديـل أمراً ممكنـاً (أيّ، أن نكـون أكثـر قـوةً معـاً). إنّ طبيعـة الجماعـة الحليفـة هـي أمـرٌ مهـم؛ لأنّ لها أثـراً فـي أسلـوب تحقّـق أهـداف الجماعـات المهمَّشـة. وسـوف نميِّز هنـا، ونناقـش، نمطين اثنيـن مـن إستراتيجيـات التحالـف: التحالـف مـع جماعـة أكثـر قـوة، والتحالـف مـع جماعةٍ مهمَّشةٍ أُخرى.

التحالف مع جماعة أكثر قوة

يحاول قادة الجماعات المهمَّشة غالباً صياغة تحالفات مع جماعات قوية خارجية، بوصفها طريقة فاعلة لتحقيق أهداف الجماعة، وتعزيز مكانتها بصفتها جماعةً مهمَّشة. وقد يقول المرء: إنّ العلاقة الخاصة بين المملكة المتحدة والولايات المتحدة – وهي ما ميَّز السياسة الخارجية البريطانية طوال عقودٍ كثيرة– تتغذّى في جزءٍ منها بفعل غرابة شراكة المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي، والسمعة التي حملتها بوصفها عضواً متلكئاً في الجماعة الأوروبية. [12] إنّ هذه الإستراتيجية تقدِّم فوائد ومكتسبات واضحة للجماعات المهمَّشة. فعندما تربط هذه الجماعة نفسها بجماعة أكثر قوة فإنّها تشعر بمزيدٍ من الحماية. وهي لا تكتفي بالفوز بمكتسبات مادية تتيح لها تحقيق مبتغاها (مثل الموارد المالية والمادية) بفضل هذا التحالف، بل تستطيع أيضاً أن تدير ظهرها إلى الجماعات التي همّشتها.

ولكن، يمكن القول حقّاً: إنّ ثمّة ثمناً لا بُدّ من دفعه لقاء تكوين هذا التحالف مع جماعة مهيمِنة. ونظراً إلى عدم تكافؤ القوى؛ فمن المرجح أن تطغى معايير الشريك القوي وقواعده على المعايير والقواعد الخاصة بأقل الجماعات قوةً. فمثلاً، يتهم المعلِّقون السياسيون رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بلير بانعدام الموقف النقدي من الحرب على الإرهاب التي تقودها الولايات المتحدة. وهم يصوِّرون الرجل على أنّه كلب جورج بوش. ثمّة جانبٌ سلبيٌّ آخرُ لإقامة تحالف مع شريكٍ قوي، ألا وهو الاغتراب عن بقية الجماعات. وهو اغترابٌ لا يمكن تفاديه في معظم الأحوال. ومن الممكن القول –في حال السياسة الخارجية البريطانية– إنّ شعور الحكومة البريطانية بالاطمئنان من تحالفها القوي مع الولايات المتحدة، يجعلها لا تشعر بحاجة شديدة إلى استشارة شركائها في الاتحاد الأوروبي. ولعلّ هذا هو ما قد ساق إلى فقدان الصوت البريطاني على المنبر الأوروبي.

إنّ تكوين تحالف مع جماعة قوية يتضمّن عادةً إظهار هوية الجماعة المهمَّشة على أنّها متوافقة على نحوٍ طبيعي مع هوية أكثر الجماعات قوة. فمثلاً، عندما خاطب ياسر عرفات الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1988م، فإنّه قال: «إنّ دولة فلسطين دولةٌ عربيةٌ، وشعبها جزءٌ لا يتجزأ من الأمة العربية [...]، ومن الحضارة العربية والطموح العربي إلى تحقيق أهداف التقدّم الاجتماعي والوحدة والتحرير». [13] وثمّة آليةٌ مماثلة يمكن للمرء أن يلاحظها في الدراسات التي

تتنـاول مواقف السياسييـن في المناطق المحيطية فـي المملكة المتحـدة إزاء الاتحاد الأوروبي. [14] إذ لا يكتفـي هـؤلاء القادة بإظهار التوافـق الطبيعي بين هوياتهم المحليـة والهوية الأوروبية، إنّمـا يصوّرون الاتحاد الأوروبي بوصفه حليفاً لهم فـي نضالهم من أجل استقلاليةٍ ذاتيةٍ أكبر في مناطقهم.

إقامة تحالف مع جماعةٍ مهمَّشةٍ أُخرى

صحيـحٌ أنّ فهم ما يدفع الجماعات المهمَّشـة إلى إقامة تحالفات مع جماعةٍ قوية ليس أمراً صعبـاً، لكـنّ الصعوبة تكون أكبر عندما نحـاول شرح السبب الذي يجعـل الجماعات المهمَّشة – أحيانـاً– تقيـم تحالفات فيمـا بينها. لنتأمّل – علـى سبيل المثال– في تحالـف الهوية بين ياسر عرفـات وصـدام حسين قبيل حـرب الخليج الأولى. لقد ذكـر عرفات في كلمته التـي ألقاها عام 1990م، ضمـن مسيـرةٍ فـي بغداد، أنّ «العـراق وفلسطين يمثِّـلان إرادة واحـدة. وسوف نخوض المعركة الكبرى معاً جنباً إلى جنب إن شاء الله. وسوف نصلي معاً في القدس». [15] فمن المرجح أنّ التحالفـات تقـوم عادةً مع جماعـاتٍ مهمَّشةٍ أُخرى عندمـا لا توجد فرصـة لإقامة تحالف مع جماعـة أكثـر قوة. وقد تنشأ هـذه التحالفات أيضاً عندما ترى الجماعـات المهمَّشة أنّها تتشاطر موقفـاً سلبياً من الجماعات المهيمِنة القوية، وحيـن يُنتظَر من التحالف أن يتمكّن من إرغام تلك الجماعـات على إيلاء الجماعات المهمَّشة الأهمية اللازمـة. فمثلاً، كان من الممكن أن يُعدّ قرار هتلر بإقامة تحالف مع ستالين رسالةً موجَّهةً إلى الحلفاء المنتصرين في الحرب العالمية الأولى، فحواها أنّ ألمانيا لا تزال قوةً لا يُستهان بها. وكما تبيِّن هاتان الحالتان، فإنّ هذا النوع من تكوين التحالفـات يمكن أن يرتد علـى أصحابه، ولا سيما إذا كان يجمع حلفاء غير متوافقين أصلاً. لكنّ هـذه التحالفات قد تكون فاعلة مؤثِّرة مثلما هو الحال في المنتدى الاجتماعي العالمي الذي يجمع حـركاتٍ كثيـرة، منها: حـركات ناشطي حقوق الإنســان، وحركات الناشطيـن البيئيين تحت راية مناهضة العولمة.

صحيـحٌ أنّ هذيـن الشكليـن من التحالف (مـع جماعةٍ قويـةٍ، ومع جماعةٍ مهمَّشـةٍ أُخرى) يرتبطـان بإستراتيجيـاتٍ قياديةٍ لا تختلف فيمـا بينها إلّا اختلافاً طفيفاً. أمّـا العنصر المشترك بينهـا، فهـو أنّها تمثِّـل سعي القادة إلـى اتباع ما ندعوه برنامـج العمل الإبداعـي الاجتماعي. [16] وممّـا يميِّز هـذه الإستراتيجيات الإبداعية في التحالف، هو أنّ القـادة يعملون ضمن حدود الواقع

الاجتماعــي، ويعيدون تفسير هــذا الواقع، لكنّهم لا يفعلون كثيراً لتغييره في واقع الأمر. ولمّا كانت المواجهة المباشرة مع الجماعة المهيمِنة أمراً غير ممكن، فإنّ القادة لا يضعون حقّ تلك الجماعة فــي الهيمنة موضــع التساؤل الحقيقي، بل يحاولون بدلاً من ذلك، تحقيــق أهدافهم على نحوٍ غير مباشــر، بإعــادة تفسيــر الواقع الاجتماعــي على نحوٍ إبداعــيٍّ خلّاق، عن طريق تجــاوز الجماعة المهيمِنــة، على نحــوٍ خفي، أو بتقويض الروابط مــع الجماعات التي تماثِلهم فــي التفكير، أو تلك التي تواجه تحديات مماثلة. ولعلّ من المفارقة هنا أنّ مجريات الأمور أوحت إلى الرائي بأنّ اتساع المجال أمام تكوين التحالف يَحُدُّ من قدرة الجماعات على تحدي مسألة العلاقات بين الجماعات المتباينــة، ويزيد من احتمال عمل هذه الجماعات ضمن النظام السائد من أجل تحقيق أهدافها. إنّ هــذه المناقشة متوافقة مع نظرية الهوية الاجتماعية؛ فهي تقول: إنّ الجماعات المهمَّشة تسعى إلى استكشاف الخيارات التي يتيحها السياق القائم أمامها من أجل تحسين حالتها.

عندما تكون البدائل المتوافرة قليلة

انسجامــاً مــع منطق نظرية الهوية الاجتماعيــة، نتوقع أنّ الحركات الثوريــة لا تجد لأنفسها جــذوراً إلّا عندمــا تدرك الجماعات أنّ ثمّة جماعات أُخرى قليلة يمكنها أن تقيم تحالفاً معها (أي عندمــا تكون البدائل قليلة). وقد يظهر هذا التصور نتيجة عدد من الأسباب. فعلى سبيل المثال، يمكــن أن تنهــار التحالفات التي كانت ناجحــةً في الماضي، وقد لا تعود مهمــةً بالقدر الذي كانت تريده الجماعة المهمَّشة. وبالمثل، فإنّ فكرة إنشاء تحالفات مع جماعات أُخرى قد لا تكون بديلاً محتمــلاً مطروحاً في الأصل! وفي ظل هذه الشروط، فمن المرجّح أن ينشأ إحساسٌ بالعزلة يُجبِر مَنْ يبغون التغيير الاجتماعي على العودة إلى أساليب أكثر ميلاً إلى المواجهة. وخلاصة القول أنه عندمــا تصبح إستراتيجيات الإبداع الاجتماعي (التحالــف) غير مطروحةٍ بوصفها بديلاً ممكناً، فإنّ أفراد الجماعــات المهمَّشة يعيشون إحساساً بالإحباط والعزلة، وهذا ما يجعل قائد الجماعة مجبراً على أن يكون أكثر تجذُّراً، ويتوجّه إلى اعتماد جدول أعمال التغيير الاجتماعي.[17]

سنناقش في القسم الآتي طريقتين اثنتين، يمكن بهما لقادة الجماعات المهمَّشة أن يتحدّوا الوضــع القائــم، لــدى شعورهم بأنّ البدائــل المتاحة أمامهــم لتغيير العلاقــات الراهنة قد باتت قليلة. تركِّز الطريقة الأولى على الحالة التي يغدو فيها النزاع مع الجماعة المهيمِنة مفتوحاً. ففي مثــل هذه الحالات، قد تقــرِّر الجماعات المهمَّشة وقادتها الدعوة إلى فعــلٍ جماعي؛ لطرح مسألة

مشروعية المكانة المهمَّشة التي تحتلها. وفي هذه العملية، يمكن أن يتخذ قادة هذه الجماعات دور العُصاة أو المنشقين من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

أمّا الطريقة الأُخرى، فترى أنّ قلّة البدائل قد تؤدي إلى توتر داخلي ضمن الجماعة. وهنا يقفز إلى الذهن تشبيه هذه الحالة بحالة قِدْر الضغط؛ فكلّما ازدادت كمية البخار المحبوس داخل الوعاء، ازداد الضغط بسبب عدم وجود طريق لخروج البخار. وعلى نحوٍ مماثلٍ، فإنّ قلّة الخيارات المتاحة لتحقيق أهداف الجماعة، تزيد التوتر في أوساطها، وقد تُفضي إلى مناقشات تتعلّق بكيفية السعي إلى تحقيق هذه الأهداف. وقد يؤدي هذا إلى استقطاب وانقسام عندما تقرِّر أحدى الفصائل داخل الجماعة اعتمادَ طرق عمل أكثر عمقاً وتجذُّراً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، انظر الشكل (5–1).

نشوء هوية متمردة

رداً على التهميش، فقد تعمد الجماعات التي تشعر بتضاؤل الخيارات أمامها إلى إدارة ظهرها إلى النظام كلّه. وقد يلجأ القادة إلى وضع الجماعة جانباً، والتشديد على اختلافها. لا يُكتفى في ظل هذه الظروف، محاولة إخفاء الفوارق ضمن الجماعة الواحدة فحسب، بل يجري التشديد عليها أيضاً.[18] فمثلاً، تمثّلت الخطوة الأولى المهمة في حركة الحقوق المدنية في تأكيد الأمريكيين الأفارقة على اختلافهم عن أغلبية السكان. إنّ التشديد على «نحن في مواجهة هم» يزيد حدّة الوعي بحالة الجماعة، وبمصالحها الفريدة المتميّزة. وهو أيضاً يُسهِّل نشوء إحساس بالمصير المشترك. وهو ما يكون في أغلب الأحيان، خطوةً أولى في اتجاه نشوء هوية ذات سياسة متطرفة تَردّ من خلالها الجماعات على مكانتها المتدنية ردّاً جماعياً بدلاً من الردّ بصورة فردية.[19]

وقد يلجأ القادة إلى تشجيع إدراك الفوارق بين الجماعات المتباينة وتضخيمها من أجل تعبئة الوعي الجماعي، ويتضح هذا الأمر من خلال الحوار الآتي بين القاضي (الأبيض) بوشوف، والناشط الأسود ستيف بيكو في حقبة الفصل العنصري في جنوب إفريقيا:

القاضي بوشوف: لكن، ما الذي يجعلك الآن تشير إلى شعبك باسم السود؟ لماذا لا تقول إنّهم بنيّون؟ أقصد أنّ لونهم مائل إلى البنيّ، وليس إلى الأسود.

بيكو: إنّه السبب نفسه الذي يجعلني أرى أنّ البيض أكثر ميلاً إلى اللون الوردي، أو الأصفر، أو الأبيض الشاحب.

[ضحك عام في قاعة المحكمة].

القاضي بوشوف: هدوء! ... لكن، لماذا لا تستخدم كلمة بنيّ؟

بيكو: لا، أعتقد أنّنا – تاريخياً – قد أُشير إلينا بوصفنا سوداً. وعندما نرفض مصطلح غير البيض، ونمنح أنفسنا الحق في تسمية أنفسنا الاسم الذي نعتقد أنّه يشير إلينا فعلاً، فإنّنا نجد أمامنا جملةً من البدائل... وقد اخترنا هذا البديل تحديداً لأنّنا نشعر أنّه يمثّلنا. [20]

يبيِّن هذا المقتطف كيف يستطيع القادة أنفسهم إيجاد هوية منشقة عن طريق وضع الجماعة جانباً، وتوضيح أنّهم لا يريدون أن تكون جماعتهم خاضعةً للقواعد التي تفرضها الجماعة المهيمِنة. إنّ الوقوف جانباً يتيح لهم التعليق على أفعال الجماعة المهيمِنة، وانتقاد هذه الأفعال من غير الاضطرار إلى الالتزام بقواعدها ومعاييرها. إنّ أفعال الانشقاق هذه تهدف إلى تحريض الجماعة المهيمِنة. وأنّ مطالبة هذه الجماعة بتبرير أفعالها تجعل من قادة الجماعة المهمَّشة قوةً لا بُدّ من الاعتراف بها. [21]

ولعلّ ممّا يثير الاهتمام أنّ هؤلاء القادة قد يكونون أفضل مثالٍ على العمل الإبداعي ضمن القيود التي يفرضها السياق الاجتماعي. فبدلاً من الانخراط في إستراتيجية الإبداع الاجتماعي وإعادة تعريف الوضع على أنه يجب علينا الاستفادة منه إلى أقصى حدّ فإنّ هؤلاء القادة يتخذون موقفاً أكثر تمرداً. لذا، فقد يصبح نفوذ هؤلاء القادة كبيراً؛ لأنّهم بانتقاد أفعال الجماعات المهيمِنة، ووضع مشروعية هذه الأفعال موضع التساؤل، يصبحون الضمير الأخلاقي للمجتمع، أو يتصرفون كأنّهم محامو الشيطان. (مثل الحملة ضد ادعاء الاستقامة السياسية والنسبية الثقافية التي شنّها ثيو فان كوخ، وبيم فورتين، وأيان هيرسي آلي في هولندا). وبوجه عام، لا يقف هذا النفوذ عند منح أولئك القادة سلطةً وأتباعاً فحسب، بل إنّه يزيد أيضاً من قدرتهم على إيصال الوعي الجمعي المتزايد إلى ميدان تغيير العلاقات بين الجماعات. ومن المهم ذكر أنّ قادة المتمردين قد يفقدون نفوذهم بعد تحسّن مكانة الجماعة المهمَّشة. إنّ جاذبيتهم تكمن في تحدي الحالة القائمة، وهي ليست قائمة – بالضرورة – في قدرتهم على قيادة الجماعة عندما

يكـون الفعـل الجماعي فاعلاً، وحين تتمكّن الجماعة المهمَّشة مـن اكتساب موقعٍ أفضل (لعلّ من الأمثلة على ذلك، حال ميخائيل غورباتشوف وليون تروتسكي في الاتحاد السوفييتي السابق).

الانقسامات داخل الجماعات المهمَّشة

مثلمـا أنّ هناك طرقـاً مختلفة لتمثيل الجماعـات المهمَّشة، فقد يكون هنـاك قوى مضادة وانقسامـات وجدالات حادّة ضمن هذه الجماعات بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعة. فمن ناحيـة، قـد يدفع بعضهم صوب المصالحة والرغبة في العمل ضمـن الجماعة المهيمِنة؛ من أجل تحقيـق أهداف الجماعـة المهمَّشة. ومع أنّ هذه الإستراتيجية قد تكـون فاعلة، فإنّ هناك نفقات ترافقها؛ لأنّ هذا النهج يتضمّن – بالضرورة– اعترافاً بمشروعية السلطة التي تحوزها الجماعة المهيمِنة.

ومـن ناحيةٍ أخرى، فقد يفضِّل الآخرون أساليـب جذرية في تحدّي الوضع القائم، فيتجهون إلـى العمل على تقويض سلطة الجماعة المهيمِنـة. وفي الحالات المتطرفة، قد يؤدي هذا السلوك إلى العنف ضد الجماعة المهيمنة، بل قد يؤدي إلى الإرهاب أيضاً.

إنّ الانقسامـات داخل الجماعـات المهمَّشة هو أمرٌ شائع تمامـاً.[22] فعلى سبيل المثال، ما إن وضـع الجيش الجمهـوري الإيرلندي أسلحته وسمـح لأكثر قادته اعتدالاً (حـزب الشين فين) بالتفاوض من أجـل تسوية سلميةٍ لنزاع إيرلندا الشمالية، حتى ظهـرت جماعةٌ صغيرة من أفراد الجيش الجمهوري الإيرلندي أكثر تشدّداً، عدّت نفسها الممثِّل الحقيقي لهذا الجيش. وقد أطلقت هـذه الجماعـة علـى نفسها اسـم الجيش الجمهـوري الإيرلنـدي الحقيقي، وشنّـت مجموعة من الهجمات الإرهابية من أجل إعادة التأكيد على هدفها، ألا وهو الوحدة الإيرلندية.

يمكن لقادة الجماعات المهمَّشة اختيار نهج التقليل من الخلافات بخصوص الإستراتيجيات التـي يتطلبهـا تحقيق أهدافها، ويمكنهم أيضـاً اللجوء إلى تضخيم الاختلافـات والفوارق. وحين يختار القادة التشديد على الفوارق بين الفصائل، فإنّهم يطرحون الأمر غالباً بوصفه محتاجاً إلى مزيـدٍ من النقاش المتعمّـق بشأن حقيقة أهداف الجماعة، ويزعمـون أنّ الفصائل المخالفة لهم ضعيفـة أصلاً، وأنّها تريد الاستسـلام للعدو، وتضييع الهوية الحقيقيـة للجماعة.[23] لكنّ القادة

يدركـون أيضاً أنّ الانقسامات تتضمّن احتمال ضياع فرص مهمـة؛ لأنّها تقلّل –مؤقّتاً في الأقل– من قدرة الجماعة الفرعية على لفت الأنظار إلى القضية التي تجمعها.

خلاصة

عندمـا نفكّر فـي القادة العظماء، فإنّنا نميل إلى تذكّر القـادة الذين اكتسبوا شهرة عالمية بسبب قدرتهم الغامضة التي سمحت لهم بقيادة جماعات مهمَّشة للخروج بها من حالة التهميش. والواقع أنّهم صاروا نماذج للقادة الاستثنائيين؛ لأنّهم استطاعوا إنجاز ما كان التفكير فيه غير وارد أصـلاً، أو بالأحرى لأنّهم كانوا قادرين على تخيل ما لـم يستطع غيرهم تخيله. وبالنظر إلى كثرة الأمثلـة، فإنّ من المفاجـئ – إلى حدٍّ ما– أن يكون هناك نقصٌ في مسألة تحليل قادة الجماعات المهمَّشة ودراستها. ونحن نرى أنّ دراسة قادة هذه الجماعات تكشف أنّ فهم القيادة يقتضي من المرء فهم السياق الاجتماعي الواسع الذي يعمل فيه هؤلاء القادة.[24] إذ لا تتعلّق القيادة الفاعلة بشخصيـة القائد أو بمدى توافـر الموارد بين يديه، بل إنّ الأمر كامنٌ فـي الأفراد الذين يفهمون حاجـات الجماعة، ويتوحدون مع الجماعة، ويستخدمون على نحوٍ إستراتيجي الفرص التي يتيحها السياق الاجتماعي القائم.

ونحـن نعتقد أنّ استراتيجيات القيـادة تتكون بفعل المدى الممكـن لأساليب فهم العلاقات البديلـة وتفسيرها. هذا إضافة إلى أنّ البدائل غالباً مـا تتجسَّد عندما تقيم الجماعات المهمَّشة تحالفاتها، سواءٌ فيما بينها، أو مع أكثر الجماعات قوة. وغالباً ما تعني إقامة تحالف مع جماعات أُخـرى، أنّ الجماعـات المهمَّشة تشعر بوجود سُبُـل بديلة لتحقيق أهدافها نتيجـة التحالف الذي سيساعدهـا على بلـوغ تلك الأهداف. لكنّنا أشرنـا أيضاً إلى أنّ الجماعـات المهمَّشة، عن طريق إقامـة التحالـف، تغامر بأن يخرج مسعاها إلى تحقيق أهدافها عن طريقه، أو أن يضيع من جدول الأعمـال. وعلـى وجه الخصوص، فحين تسعـى الجماعة المهمَّشة إلى التحالـف مع جماعةٍ أقوى منهـا، فإنّها تقبل ضمنياً باستمرار الحالة القائمـة. وإذا تمكّنت من تحقيق شيء من أهدافها في هـذه الحالة، فإنّها تتوصل إلـى ذلك عن طريق القواعد التي يضعها النظـام المهيمِن، وليس من خلال التحدي الفاعل للعلاقات النابعة من مكانة كلّ جماعة. وثمّة بلدانٌ ناميةٌ كثيرةٌ تجد أنفسها في هذا الوضع عندما تقبل المساعدات والموارد التي تأتيها من بلدانٍ غربيةٍ أكثر تقدّماً.

عندمـا ننظر إلى القادة العظماء في القرن العشرين، يصبح واضحاً أنّ هؤلاء الأفراد نادراً مـا كان لديهم حلفاء أقوياء يساعدونهم على نضالهم. وغالبـاً ما كان هؤلاء القادة، وجماعاتهم، يخوضـون معركتهم وحدهم، معزولين ومنبوذين فمـن حولهم جميعاً. ونحن نرى أنّ هؤلاء القادة كانـوا، علـى الرغم من قلّة حلفائهم ومواردهـم المادية، فاعلين إلى هذا الحـدّ؛ لأنّهم فهموا أنّه يمكـن تحقيـق أهـداف الجماعة عن طريق مخاطبـة مخيلة تابعيهـم. والواقـع أنّ المستقبل كان يبـدو أكثـر ظلاماً، لكنّ هؤلاء القادة تمكّنوا من رسم صـورة للمستقبل تُوافِق العمليات التي كانت جماعاتهم قد أطلقتها فعلاً (مثل الإطاحة بنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا).

وخلاصـة القول أنّه يجـري تصوير القادة الفاعلين في الأغلـب، بوصفهم يملكون شخصيةً وقـدرةً على الاختيـار الحكيم بين سُبُل العمل المتاحـة. لكنّ تحليلنا يبيّـن أنّ القيادة الاستثنائية خاصة بالقادة من أصحاب المخيلة الخصبة الإبداعية؛ إنّها قدرة القادة على إعادة تعريف طبيعة النزاع، وإقناع الجماعة بإمكانية تحقيق مستقبل أفضل.

Notes

ملحوظة من الكاتب: أُعِدَّ هذا الفصل بدعم تمثَّل في منحة من مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية. ونود هنا أن نشكر أليكس هازلام، وماثيو هورينزي، ومايكل ووهل على ملاحظاتهم المفيدة التي قدّموها بخصوص المسودة السابقة من هذا الفصل.

(1) Alexander S. Haslam, Psychology in Organizations: The Social Identity Ap– proach (Lon– don: Sage, 2001).

(2) Edwin P. Hollander, “Organizational Leadership and Followership,” in So– cial Psy– chology at Work: Essays in Honour of Michael Argyle, ed. Peter Collett and Adrian Furnham (London: Routledge, 1995), 69–87.

(3) Henri Tajfel and John C. Turner, “An Integrative Theory of Intergroup Conflict,” in The Social Psychology of Intergroup Relations, ed. William Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47.

(4) Michael A. Hogg, “A Social Identity Theory of Leadership,” Personality and Social Psychology Review 5 (2001): 184–200.

(5) Haslam, Psychology in Organizations.

(6) Stephen D. Reicher and S. Alexander Haslam, “On the Agency of Individuals and Groups: Lessons from the BBC Prison Experiment,” in Individuality and the Group: Advances in Social Identity, ed. Tom Postmes and Jolanda Jetten (London: Sage, 2006), 237–257.

(7) Henry Tajfel, Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations (London: Academic Press, 1978).

(8) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."

(9) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."

(10) Naomi Ellemers, "The Influence of Socio–Structural Variables on Identity En– hancement Strategies," European Review of Social Psychology 4 (1993): 27–57.

(11) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."

(12) Stephen George, An Awkward Partner: Britain in the European Community (Oxford: Oxford University Press, 1988).

(13) "1968 Palestinian National Covenant," English rendition, in Basic Political Docu– ments of the Armed Palestinian Resistance Movement, ed. Leila S. Kadi (Beirut, Lebanon: Palestine Research Centre, December 1969),137–141.

(14) Frank Mols and S. Alexander Haslam, "Understanding EU Attitudes in Mul– tilevel Governance Contexts: A Social Identity Perspective," West European Politics 31, no. 3 (2008): 442–463.

(15) Yasser Arafat, quoted in International Herald Tribune, January 8, 1991.

(16) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."

(17) Bernd Simon and Bert Klandermans, "Politicized Collective Identity: A Social Psychological Analysis," American Psychologist 56 (2001): 319–331.

(18) Jolanda Jetten and Nyla R. Branscombe, "Seeking Minority Group Member– ships: Responses to Discrimination When Group Membership Is Self–Se– lected," in Coping with Minority Status: Responses to Exclusion and Inclu– sion, ed. Fabrizio Butera and John Levine (New York: Cambridge University Press, in press).

(19) Simon and Klandermans, "Politicized Collective Identity."

(20) Stephen B. Biko, I Write What I Like (London: Penguin, 1978), 121.

(21) Jetten and Branscombe, "Seeking Minority Group Memberships."

(22) Fabio Sani and Stephen Reicher, "When Consensus Fails: An Analysis of the Schism Within the Italian Communist Party (1991)," European Journal of Social Psychology 28 (1998): 623–645.

(23) Ibid.

(24) John C. Turner, "Explaining the Nature of Power: A Three–Process Theory," Euro– pean Journal of Social Psychology 35 (2005): 1–22.



الجزء الثاني

سُبُل وأدوات

الفصل السادس

إيجاد قاعدة مشتركة

اقتراحات من أجل قيادة فاعلة للجماعات المتباينة

روزابيث موس كانتر

مدرسة هارفارد للأعمال

> يُقصَد بقيادة الجماعات المتباينة العثورُ على قاعدة مشتركة، ومساعدة الأفراد جميعهم على دخول هذه القاعدة بفرصٍ متماثلة. ولعلّ من المفارقة أنّ هذا الأمر يسمح للأشخاص بتمييز أنفسهم بوصفهم أفراداً. ولمّا كان الأفراد جزءاً من كلٍّ يستطيعون أن يعملوا فيه معاً على نحوٍ فاعل، فإنّ اختلافاتهم يمكن أن تكون مصدر غنى لهذا الكلّ.
>
> – روزابيث موس كانتر

إنّ آليات التحديد والحسم أمرٌ معروفٌ جيداً. وأنّ هويات الأفراد والجماعات تتشكّل – جزئياً – بالتضاد مع الأغيار الذين يُنظَر إليهم بوصفهم مختلفين. ويشعر الناس بالانتماء إلى داخل»علاقة ما؛ لأنّ الآخرين يقفون خارجها، فيصبحون غرباء نخشاهم، أو كائناتٍ أدنى نتجنّبها، أو أعداء نحاربهم. ويتمتع مَنْ هم داخل الجماعة بمزايا لا يحظى بها مَنْ هم خارجها. وفي بعض الأحيان، تنظم الجماعات الخارجية أنفسها حتى تنتقم وتعكس اتجاه الامتيازات. إنّ هذه الآليات مسؤولةٌ عن جملة واسعة من الظواهر الاجتماعية: النساء بوصفهنّ الجنس الثاني؛ والأقليات العرقية التي تُعطى صورةً نمطيةً بوصفها أدنى مرتبةً؛ وصدام الحضارات المتعلّق بالنزاعات

الدولية؛ والمشكلات التي تنشأ عند اندماج الشركات، وتؤدي إلى تقليل قيمة المساهم الواحد. [1] إنّ القوى التي تُنتِج التعاون من أجل الوصول إلى الغايات المشتركة تحظى بانتباهٍ أقل. لكنّ هذا الفصل يقدِّم منظوراً يتعلق بالتعاون على درجات مختلفة من مستويات النظام. وهي مشتقة من سلسلة مستمرة من الدراسات الكمية والنوعية التي تتناول السلوك الاجتماعي والمؤسساتي الذي مورِس منذ عشرات السنين. إنّ هذه المشروعات البحثية تتضمّن دراسة المجتمعات المثالية التي نجحت واستمرت زمناً طويلاً في القرن التاسع عشر، وكذلك دخول المرأة إلى المستويات العليا في الشركات الكبرى التي طالما كانت حكراً على الرجال. [2] وجرت أيضاً دراسة المجدّدين والشروط التي تُنتِج القيادة اللازمة من أجل التغيير في المؤسسات؛ والعوامل التي تُفضي إلى قيمة مالية في السنوات الأولى التي تعقب اندماج الشركات؛ وآليات التحالفات الإستراتيجية بين الشركات أيضاً. [3] وثمّة أبحاثٌ أُخرى تتناول الترابطات بين النجاحات المتواصلة والميول الفائزة وأفعال القادة من أجل الالتفاف حول التوجهات الخاسرة. [4] وثمّة أيضاً دراساتٌ تناولت كبار القادة الوطنيين الذين أثروا الانسجام بين الجماعات المتباينة، وأفلحوا في رفع إنتاجيتها، ولا سيما الرئيس نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا. وهناك أيضاً دراساتٌ تجري حالياً تتناول خصائص الشركات العالمية المتميّزة. [5] واستناداً إلى هذه الجملة المتنوعة من الدراسات، فإنّني أُقدِّم هنا ستة اقتراحات من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة.

تعريفات

تشتمل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة على التعبئة وحفز الناس الذين تضرب هوياتهم جذورها في جماعةٍ واحدةٍ بعينها؛ من أجل العمل والعيش بانسجام، وعلى نحوٍ مُنتِج مع آخرين يُنظَر إليهم من حيث الأساس بوصفهم مختلفين. ليس التعايش السلمي سوى نقطة البداية هنا. وتشتمل الإنتاجية على جعل جميع الناس يقومون معاً بأكثر ممّا يستطيعون القيام به لو كانوا منفردين. وفي أحسن الأحوال، فإنّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تشجع على الاستخدام المُنتِج للفوارق والاختلافات بصرف النظر عن طبيعتها أو أصولها. أمّا قيادة الجماعات المتباينة فهي في قلب النظام الاجتماعي. لكنّ العالم لا يزال في أوائل القرن الحادي والعشرين شاهداً على التوترات الاجتماعية والنزاعات المسلحة التي تنشأ؛ لأنّ الناس أكثر انتباهاً إلى الفوارق القائمة بينهم بوصفهم أفراداً وأعضاء في جماعات غير رسمية، وأعضاء في مؤسسات تحتل مواقع

متغيّـرة بالنسبة إلى الجماعات الأُخرى. إنّ الأكثريات والأقليات، والأعراق والقوميات، وجماعات نحـن وجماعات الأغيار، والجماعات ذات التراث والجماعـات المتكونة حديثاً (كأن تكون متكونة عـن طريق الهجرة مثلاً، أو عن طريق اندماج الشـركات)، هي كلّها جماعات، أو جماعات فرعية يعبِّـر الناس من خلالها عن مشاركتهم أو استبعادهم فيمـا يخص الوصول إلى الموارد المرغوب فيها.

يعثـر القادة الفاعلون للجماعات المتباينة علـى القوة التوحيدية التي تجمع أفراداً متنوعين فـي ظل غاية عامة، تركِّز على المستقبل بدلاً من الماضي، وتساعد الأشخاص على الاعتراف بأنّ العضويـة فـي الكلّ لا تقـل أهميةً عن التماهي بأي جـزءٍ من الأجزاء. وفي الوقـت الذي يقوم فيه القـادة بتقسيم العمـل أو إنشاء الجماعات الفرعيـة، فإنّهم يدركون أنّ هـذه الجماعات لن تكون متعاديـةً فيما بينها، ولن تكون قليلـة الإنتاجية، ولا دائمة الوجود. ولعلّ عبارة (واحدٌ من كثيرين) التـي ارتبطت بمؤسسي الولايات المتحدة نموذجٌ على قيـادة الجماعات المتباينة التي أتكلم عنها في دراساتي الكثيرة، والتي تستبطن الاقتراحات الستة التي أعرضها في هذا الفصل.

إنّ خيطـاً مستمراً متواصلاً يتخلّل الأنظمة المؤسساتيـة والاجتماعية من مختلف الحجوم، تتنـاول الدراسات التـي ذكرتها أعلاه أجزاءً مختلفةً منه (المجتمعـات المثالية في القرن التاسع عشـر، واندماجات الشـركات، والفِرَق الرياضيـة، ورئاسة نيلسون مانديلا فـي جنوب إفريقيا). يُذكَـر أنّ تدنـي الأداء يرتبط بالانقسام إلى فصائـل (جماعات نحن، وجماعـات الأغيار) تؤدي العـدواة فيما بينها إلى الفرقة والتباعـد والنزعة الدفاعية والسلبيـة، وتستدعي إنفاق موارد من أجـل ضبـط الحدود بين هـذه الجماعات أو الفصائـل. أمّا الأداء المرتفع، فهـو مرتبطٌ بالتعاون بيـن الجماعـات (جماعـات الهويـة، أو الجماعات العرقيـة، أو جماعـات العمل). ومـن ثَمّ فهو مرتبـطٌ بالقيـادة الفاعلـة للجماعـات المتباينة؛ قيـادة تعبر حـدود الجماعـات الفرعية ضمن نظـام واحـد، أو قيادة تجمـع أنظمةً مختلفـة في مجتمعات مختلفـة. فما جوهر القيـادة الفاعلة للجماعـات المتباينـة؟ أَطـرحُ في البداية أربعـة اقتراحات وأَشرحُهـا بأفعال القـادة. وثمّة أمثلةٌ كثيـرةٌ مستمدةٌ من أوضـاع متغيّرة؛ لأنّ القيادة تبـدو في تلك الأوضاع أكثرَ أهميـة، وأكثرَ قابليةً للتحديد أيضاً.

الاقتراح الأول: القوة الجامعة

يقوم قادة الجماعات المتباينة الفاعلون بتجميع الأفراد من ارتباطاتٍ ومجتمعاتٍ مختلفة، ثمّ يديرون حواراً فيما بينهم من أجل التوصل إلى قاعدة مشتركة تتجاوز حدود الجماعات الفرعية.

وتشجِّع الشركات الدولية التواصلَ بين الجماعات المتباينة باستخدام لغة الشركة الموحدة (الإنجليزية غالباً)، وتقدِّم بروتوكولات (اتفاقيات) وقوالب مشتركة من أجل العمل (تستند إلى شبكة الاتصالات (الإنترنت) بصورة متزايدة، وهذا يعني أنّها تصبح أقرب تناولاً لجميع الأفراد)، بحيث يكون هذا شاملاً موحداً لمختلف أجزاء الشركة في البلدان المختلفة. وبدلاً من جعل الفوارق تختفي، فإنّ منصة العمل المشتركة تجعل من السهل على الأفراد جميعاً إدراك هذه الفوارق، والاعتراف بها، واستخدامها من أجل إقامة صلات مُنتِجة فيما بينهم. وعلى نحوٍ مماثل، فيما يخص الجماعات الدينية، تكون الشعائر الدينية لغةً مشتركةً تحدِّد الأشخاص بوصفهم من شركاء الإيمان في الجماعة نفسها على نحوٍ يتجاوز بقية الفوارق بينهم. ويأتي التحديد عندما لا تتكلم الجماعات المختلفة لغاتٍ مختلفةً فحسب، بل توجِد أشكالاً من التعبير لا يستطيع فهمها حقاً إلّا مَنْ هم داخل الجماعة (وذلك على نحو ما تفعله الفِرَق الدينية السرية). ومن هنا، فإنّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تتطلّب قادةً يُسهِّلون صيغ التعبير المشتركة؛ للتمكُّن من جعل الناس يجلسون معاً حول طاولة واحدة، وجعلهم يشرعون بالحديث فيما بينهم. إنّ القوة الجامعة، أو إيجاد مناسبات تجعل الأشخاص المنتمين إلى جماعات متباينة ينخرطون في الحوار، مسألةٌ لا يتنبه إلى قيمتها كثيرٌ من الناس، لكنّها خصيصةٌ من خصائص القوة والسلطة العالية القيمة التي يمتلكها القادة حقاً. وما إن يجتمع الناس حتى تبدأ بينهم أحاديث تميل إلى الاستمرار وتناول ما بعد مناسبة الاجتماع في حدّ ذاتها. وفي ذلك، يقول المدير التنفيذي المناوب في شركة إنفينسيس، ريك هايثورنثويت: «الشيء الوحيد الذي أفعله حقاً هو قيادة الأحاديث. فأيّ مجموعة من الناس تمثِّل شبكةً من المحادثات. وأنا أدفع الناس إلى أوضاعٍ ترغمهم على تحدي الحديث الحالي بحيث يتجاوزونه إلى حديث أكثر إنتاجية». لقد صاغ هذا الرجل تسع فِرَق للإستراتيجية تضم أشخاصاً من مختلف الأقسام. وقام بتركيز عمل كلّ فريق على قطاعٍ مختلفٍ من قطاعات العملاء. وكانت الشركة قد أطلقت هذه المبادرة بإشراك ثلاث مئة موظف من أعلى المستويات

فيها، إضافة إلى مئةٍ من المشاركين الآخرين. وأطلقت على هؤلاء الأشخاص اسم سفراء التغيير. وهكذا، فقد أشركت (الشركة) في الحديث موظفين ليسوا من مرتبة المديرين.

إنّ هـذه القوة الجامعـة تُرغِم الأفراد على التعاون أحياناً. فقد وجَّـه المدير التنفيذي آكين أنغـور دعوة إلى كبير مديري غارنتي بانك التركي لحضور ندوات تتعلق بتطوير القيادة، وذلك من أجـل المساعدة على تحول المصرف إلى النمـوذج التعاوني. أمّا المديرون الذين لم يشاركوا بعد توجيه ثلاث دعوات لهم فقد طُردوا من العمل. وفي اليوم الأول من عمل جيم كيلتس مديراً تنفيذياً فـي شركة جيليت، وضع هذا الرجل جدولاً للاجتماعات الإلزاميـة للفريق التنفيذي، واجتماعات الإدارة العليا، إضافة إلى اجتماعات أُخرى تدور بعيداً عن مكان العمل.

يمكـن للفِرَق الصغيـرة، والأنظمة الكبيرة أيضاً، أن تنقسم بسبـب الخلافات. فمن ناحية، تحظـى الفِرَق الرياضيـة التي لديها سجل حافل من الانتصـارات بمستويات مرتفعة من التعاون، حيـث يفهم كلّ عضوٍ فـي الفريق أنّ العمل يتضمّن مساعدة الزملاء فـي هذا الفريق. ومن ناحية أُخرى، فإنّ الفِرَق الرياضية الخاسرة تكون أكثر ميلاً إلى التباعد والتفكك بسبب الفوارق الفردية، فتنقسـم إلى فصائـل بحسب المهام، وهذا ما يولِّـد ثقافة العزلة، ويؤدي إلـى ضعف المسؤولية، حيـث يلعـب اللاعب من أجل سجله هو فقط، لا مـن أجل تحقيق الفوز للفريق (لـذا، فإنّ الفريق يخسـر). وإذا التفتنا إلى أداء الفِرَق المشاركة في كأس شيكاغو نجد أنّ المدرِّب الجديد لفريق الولايات المتحدة المحترف في لعبة كرة القاعدة، دوستي بيكر، يقول: «أريد أن يتحدث مَنْ يُدرِّب اللاعبيـن الذيـن يقفون عند القواعد مـع المسددين، وأريد من مـدرِّب المسددين أن يتحدث مع مـدرِّب لاعبـي القواعد. وذلك لأنّه إذا لم يعرف اللاعب الذي يقف عند القاعدة كيف يفكِّر زميله المسـدد، فإنّـه لن يستطيع التعاون معـه». إنّ التواصل بين الجماعات المختلفـة يؤدي إلى تحسّن الأداء. وبوجه عام، لا يجوز للقادة أن يسمحوا للفوارق والاختلافات بأن تتصلّب. ففي المجتمعات التقليديـة القائمـة على القصدية، كانت الجماعـات الفرعية الثابتة هدّامـةً فيما يخص الالتزام بالمجمـوع. وكان مـن السهل كثيراً أن ينخـرط الناس في نزاعٍ، وأن يفتتـوا المجتمع كلّه على نحوٍ يشـكِّل خطراً علـى القاعدة المشتركة فيما بينهم. وكان القادة يحاولـون تجنيب الجماعة أيّ فرد يملـك مجموعة صلات حصرية (عبر الزواج والعائلة خاصـةً) قوية إلى حدٍّ يجعله غير قادر على العمـل الفاعل مع الآخرين. لذا، كانت الكيبوتزات (المستوطنات) الإسرائيلية تحرص على إقامة

أماكـن للطعام مشتركة، وعلى تنشئـة الأطفال في حضانات جماعية. وكانـت جماعة «الهزّازين» تفرض العزوبة على أفرادها. في حين عمدت مستوطنة أونيدا إلى تشجيع الحب الحر الذي تنتج منـه علاقـات قرابة متداخلة كثيرة ضمن الجماعـة. ولعلّ ممّا يثير الاهتمـام أنّ العزوبة والزواج المفتوحين كانا متكافئين وظيفياً في تلك الجماعات الطوباوية.

ولكـن، على الرغم من أنّ هذه المجتمعات كانـت تحاول كتم الاختلافات ضمن حدودها، فإنّها كانت أيضـاً تعزل نفسها عن أكبر الكيانات حجماً من أجـل المحافظة على الجماعة. وهذا يعني أنّها كانت تُظهر حالة قيادة جماعة من الجماعات، بدلاً من قيادة الجماعات المتباينة بالمعنى الحقيقي. إنّ قادة الجماعات المتباينـة يشجّعون الحوارات التي تجري عبر حدود الجماعـات المتسمة بفوارق معروفة؛ ذلك أنّ الصدام الحتمـي بيـن الأفكار غالباً ما يـؤدي إلى التجديد. وهذا ما يجعـل ظهور التجديد أكثر احتمـالاً لدى مَنْ لا ينتمـون إلـى مكانٍ محـدَّد أكثر منه لـدى الأشخاص المحليين. وهـو السبب الذي يجعل الشـركات الدولية الساعية إلى التجديد اليوم، توسّع الشبكات الاجتماعية، وشبكات الأعمال الخاصة بموظفيها.

الاقتراح الثاني: القيم الشاملة

يحـدِّد القادة الفاعلـون للجماعات المتباينة تعريفـاً جامعاً للنجاح، ويطرحـون هدفاً عامّاً شامـلاً أو إطـاراً تحفيزياً يستوعب الجماعـات المختلفة. وتُعَدّ قيادة نيلسـون مانديلا في جنوب إفريقيـا خير دليل على القيـادة الفاعلة للجماعات المتباينة في ظل ظـروف حديّة متطرفة. فقد ظل مانديلا في السجن سبعة وعشرين عاماً بسبب مناهضته لنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيـا، وهو نظامٌ كانـت الأقلية البيضاء فيه تنعـزل عن الأكثرية السـوداء وتضطهدها، وتضع فـي معـازل خاصة أفراد جماعة وسيطة صغـرى جُلّها من الهنود، تُطلِق عليهـا اسم (الملوّنين). ولمّـا خـرج مانديلا من السجن عـام 1990م دعا إلى رسالـةٍ بشريةٍ جامعـةٍ، وكان خطابه يشدِّد علـى المصلحـة المشتركة في إنشاء أمةٍ تخـدم جميع من ينتمون إليها، فـكان أول رئيس مُنتخَب ديمقراطياً في جمهورية جنوب إفريقيا.

إنّ قيادة جوردون بيثون لشركة الطيران «كوننتال إيرلاينز» تبيِّن هذا المبدأ أيضاً؛ فعندما يعتمد الإنجاز على جهود كلّ فرد، وحين تصيب ثمرته كلّ فرد، فإنّ أهداف الجماعات الفرعية تصبح مرتبطةً بغاية عليا واحدة. وهذا ما يوجِد الانسجام، لكنّه يوجِد المعنى أيضاً. إنّ الفصائل والروح الانقسامية

وتدني المعنويات وسوء الخدمة، هي السمات التي كانت تميِّز شركة الطيران تلك التي تعاني مصاعب مالية. لقد كانت حركة بيثون الأكثر أهمية هي تحديد غاية عليا: لماذا يطير الناس؟ ثمّ تجسيدها في تعريفٍ جماعيٍّ للنجاح: وصول الرحلات في المواعيد المحدَّدة. إنّ العملاء والموظفين يهتمون بهذا الهدف، وأنّ تحقيقه يسمح بتفادي النفقات المرتبطة بحالات التأخير أو إلغاء الرحلات. و ظلت الشركة طوال سنة كاملة، ضمن الشركات الأربع الفضلى من حيث الوصول في المواعيد المحدَّدة. لكنّ بيثون وعد بتوزيع نصف الوفر الذي تحقَّقه الشركة نتيجة هذا النجاح على جميع العاملين فيها بالتساوي. إنّ رمزية الغاية المشتركة حقاً بين جميع العاملين تعني أكثر من النقود في حدّ ذاتها، علماً أنّ المبلغ لم يتجاوز خمسة وستين دولاراً للفرد الواحد. وفي السياق ذاته، يَعُدّ قادة شركة آي بي إم (IBM) قيمَ الشركة مكوِّناً أساسياً من المكوِّنات التي تمكِّنها من العمل على نحوٍ فاعلٍ عابرٍ للحدود، وفي شراكةٍ مع مجتمعاتٍ وحكوماتٍ على امتداد العالم. وقد ترأس مديرها التنفيذي، سام بالميزانو، في الآونة الأخيرة عملية إعادة تكوين قيم الشركة من أجل القرن الحادي والعشرين، وذلك بتنظيم جلسات حوار بوساطة شبكة الاتصالات (الإنترنت) مع أكثر من ثلاث مئة ألفٍ من موظفي الشركة. وقد ظهر التجديد الذي يُحدِث فارقاً بالنسبة إلى العالم كلّه بوصفه قيمة مركزية تسهّل التعاون بين جماعاتٍ من أممٍ مختلفة.

لننظر في مجموعةٍ واحدة من المشاريعات؛حيث كان مركز التطوير التقني لشركة آي بي إم في القاهرة على علمٍ أنّ الشركة قد أنجزت الحفظ الرقمي لكنوز متحف الإرميتاج في مدينة سان بطرسبورغ الروسية. ولمّا كان المركز يعرف أيضاً أنّ حفظ التراث الثقافي المصري يمثِّل أولويةً لدى الحكومة المصرية، فقد اقترح قادة المركز إقامة مشروع باسم مشروع مصر الخالدة من أجل التسجيل الرقمي لمحتويات المتحف، وكذلك الهياكل العمرانية القديمة، كالأهرام مثلاً. إنّ من شأن نتائج هذا العمل أن تسمح بزيارة هذه الأماكن افتراضياً، وهذا ما يشجِّع السياحة، ويُسهِم في التنمية الاقتصادية للبلاد. وقد سعت شركة آي بي إم في مصر إلى الحصول على تمويلٍ للمشروع من موظفي الشركة في الولايات المتحدة؛ من أجل الشراكة مع الحكومة المصرية لعمل تقانة جديدة لمصلحة موقع شبكة اتصالات (إنترنت) بثلاث لغات يحمل اسم (www.eternalegypt.org)، وذلك مع البرمجيات اللازمة لتنزيل المعلومات من الأجهزة المحمولة باليد في المواقع السياحية، إضافةً إلى منهاجٍ مدرسي. لقد جاء التجديد نتيجة تبادل الأفكار بين المهندسين في القاهرة وشيكاغو. واعتمد أيضاً فريق الشركة المصري على مختبر البحوث التابع لشركة آي بي إم في إسرائيل أيضاً، مُتجاهِلاً العداوة السياسية والدينية بين البلدين. لقد صار مشروع

مصـــر الخالدة نموذ جاً اعتمدته شركــة آي بي إم في الصين لعمل مشروع المدينة المحرّمة. فقد زار بالميزانــو العاصمــة الصينية فــي نوفمبر من عــام 2006م، وأعلن منهــا مُخاطِباً مستخدمي أجهــزة أي بــي إم في العالم أجمع أنّ مشروع إينوفيشن جام العالمي (حوار عبر شبكة الاتصالات (الإنترنــت) بيــن مئــة وأربعين ألــف شخص مــن مستخدمي منتوجــات آي بي إم) قــد جعل من العوالــم الافتراضية أولويةً أولى بالنسبة إليه. وهذا ما أظهره بالميزانو بإظهار صورته الشخصية الافتراضيــة وهــو يدخل المدينــة المحرّمة. إنّ هــذه المبادرات التــي قامت بها شركــة آي بي إم تبيِّــن قدرة القيم الجامعة العليــا الفائقة على تجاوز الخلافات والفــوارق القومية بين الجماعات المتباينة.

الاقتراح الثالث: توجّه مستقبلي- بناء هوية جديدة

تتضمّــن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة وجــود أشخاص من مجموعات مختلفة، ضمن عمليــة بناء الهوية الجديدة التي تركِّز على مستقبــلٍ، يستطيعون الاشتراك فيه جميعاً من غير أن يتخلّــى أحد منهم عن تاريخه الفــردي. ويتعيَّن على هذه الهوية الموسّعــة أن تأتي بمكافآت كافية بالنسبــة إلى الأشخاص الذين كانوا في الجماعة ذات الحظــوة حتى يقبلوا بتعليق مكتسباتهم، أو مشاركة جماعة الأغيار في بعض مزاياهم.

لقــد حقّق نيلسون مانديلا هــذا المبدأ عندما أقام هيئة الحقيقــة والمصالحة، ومنح العفو للمرتكبيــن الذيــن اعترفوا بجرائمهم في ظــل نظام الفصل العنصري؛ وهــذا اعترافٌ بالماضي لكنّــه تجــاوزٌ له في الوقــت عينه. ووضع مانديلا أيضــاً دستوراً جديداً لجنــوب إفريقيا عن طريق سلسلــة من الحــوارات العامة التي تضمّنت لقاءات فــي المدن، شملت كلَّ مَــنْ أراد المشاركة في رســم صــورة المستقبل. يعمــل التاريخ على تصّنت الهويــات التي يمكن أن تحمــل معها كثيراً من الخصومــات والتوتــرات المستمرة زمناً بعيــداً بعد انتفاء أسبابها الأصلية. لكــنّ القادة الفاعلين للجماعــات المتباينة يشدِّدون على المستقبــل. وبفعلهم هذا، فإنّهم يوجِدون أساساً من أجل هويةٍ أعلى تتجاوز ما سبق، وتستطيع إنتاج أشكال جديدة من التعاون.

مــن المعروف جيداً في عالم الأعمال الأمريكي أنّ معظم حالات الاندماج بين الشركات تفشل فــي تحقيــق أيّ قيمة طوال سنوات كثيــرة. وذلك عائدٌ – في جزءٍ منه– إلــى استمرار التوترات بين

المجموعتيــن المتمايزتيــن فــي السابق، اللتيــن لا تريدان نسيــان الماضي. أمّا مــا يخصّ مجموعة شينهــان المالية فــي كوريا، فقد كان هناك تشديدٌ كبير على المستقبــل، سمح بحدوث اندماج ناجح متكامــل فــي ظل شــروطٍ صعبة. وإليكم كيــف حدث هذا: لقد قــام مصرف شينهــان، وهو مصرفٌ صغيــر مــن مؤسسات ريادة الأعمال تأسّــس في الثمانينيات من أجل خدمة الســوق الوسطى، بشراء شركة شوهونغ المصرفية وهي مصرفٌ أكبر حجماً يزيد عمره على مئة عام، وكان يخدم الاتحادات الصناعيــة فــي كوريا. حيــث كان لدى مصــرف شوهونغ تقاليد عريقــة، لكــنّ أداءه كان سيئاً. وبعد الأزمــة الاقتصاديــة الآسيويــة عــام 1967م، تدخلــت الحكومة لإنقاذ هــذا المصرف مــن الانهيار. وعندمــا أُعلــن بيع شوهونغ لمصرف شينهــان، احتج 3500 عضو من أعضاء نقابــة شوهونغ (يشمل هــذا الرقم المديريــن بحسب النظام النقابــي الكوري) بأن حلقــوا رؤوسهم جميعــاً، وكوّموا الشعر أمــام مقر مصــرف شينهان. في أعقاب هذه الحادثــة الدراماتيكية (الدراميــة) من حوادث النزاع بيــن الجماعــات، وافق قــادة شينهان علــى مطالب النقابــة المتمثّلة فــي المحافظة علــى مستويات الأجــور، وتقاسُم مجلــس الإدارة مناصفةً بين الشركتيــن، والمحافظة على هويــةٍ مستقلة لمصرف شوهونغ، وتأجيل الاندماج الرسمي ثلاث سنوات. لكنّ قادة شينهان راحوا في مجلس الإدارة الجديد يشجّعــون نمطاً مــن الأنشطة الرامية إلــى توحيد أعضــاء الجماعتين (المصرفيــن السابقين) من أجــل التخطيط للمستقبل، بدلاً من السماح بتنامي الموقف الانقسامي. فكوّنوا لجاناً من المصرفين تعمــل على مســاراتٍ ثلاثة: مصرفان، ومصرف واحــد (وهذا ما سأتناوله فــي الاقتراح الخامس)، ومصرف جديد.

كانــت فكرة المصرفين تعتــرف بالفوارق، حيث عمل كلّ مصــرفٍ علــى نحوٍ مستقل في ظل اسمــه الأصلي، ولكن بوصفه شريكاً مساوياً للشريك الآخر. ثمّ بدأت اللجان تجتمع حتى يفهم كلّ طــرفٍ إجراءات العمــل وممارساته لدى الطرف الآخر. وعلى نحوٍ تدريجــي، ومع سماع الناس ما يقولــه الآخرون، صــار المصرفان أكثر تشابهاً فيما بينهما. و كان فــي أثناء ذلك، يظهر مصرف جديد، وذلك انطلاقاً من إقامة شركة قابضة حملت اسم مجموعة شينهان المالية، وصارت كياناً جديداً أعلى لا يتحدَّد بأيٍّ من المصرفين السابقين. وقد أُعطِي موظفون موهوبون من المصرفين سلسلــةً من المهام التخطيطية التي كانت تتضمّن قــدراً كبيراً من الإلهام، وتتوجّه إلى المستقبل. لقــد أدى وضــع المصــرف الجديد علــى جدول الأعمــال مباشرةً، حتــى عندمــا كان المصرفان مستمريــن فــي عملهما المعتاد، إلى جعل التوتــرات بين الجماعتين تبدو سخيفــةً. وصار التركيز

منصباً على جائزةٍ أكبر، ألا وهي إيجاد مصرف جديد من أجل المستقبل. وبعد ثلاث سنوات من عملية الاستحواذ، تمتعت المجموعة بنموٍّ إيجابي بالأرباح والإيرادات، إضافةً إلى قفزة كبيرة في أسهمها تجاوزت معدّل أداء السوق المالية الكورية في تلك الحقبة.

الاقتراح الرابع: مهام تتضمّن اعتماداً متبادلاً

يوّحد القــادة الفاعلون للجماعات المتباينة الأشخاص الذين يتمتعون في الأصل بارتباطاتٍ مختلفــة، وذلك بطرح مهام تمثّل تحدياً، وتُفضي إلى نتائــج رئيسة تمثّل فرصةً للنجاح عن طريق العمل المشترك. وممّا لا شكّ فيه أنّ الاعتماد المتبادل بين الأشخاص عند تنفيذ المهام قادرٌ على تسهيل العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة.

إنّ المسؤوليات الكبيرة والمواعيد النهائية للإنجاز، هي آلياتٌ كلاسيكيةٌ لتركيز الجهد؛ من أجـل تحويل النزاعــات المحتملة أو الكامنة إلى أشكال من التعــاون، ولا سيما في الأوضاع العالية الخطـورة عندما يضطر الأشخاص إلى الاعتماد علــى بعضهم بعضاً. ويصح هذا الاقتراح خاصةً بالنسبــة إلى الجماعات الساعية لتحقيق هدف محدَّد. مثــال ذلك، قيام المدير التنفيذي لشركة سيغيــت تكنولوجي ستيف لوكجو، ومدير عملياتها بيــل واتغينز، بتحديد مهمة لفريق يتولّى أفراده وظائــف مختلفة في الشركة، وأُطلِق عليه اسم مصنــع المستقبل، وكان ذلك في بداية عهد هذين المديريــن. وكانت تلك المهمة غير قابلةٍ للإنجاز على نحوٍ واضحٍ تماماً؛ حيث كان هدفها إحداث زيــادة دراماتيكية فــي إنتاجية الشركة. فجــاء المهندسون من أقسام مختلفة مــن الشركة، وهي أقســام يتخــذ كلّ منها مواقف شديــدة السلبية تجاه الأُخــرى. وكانت ثقافة شركــة سيغيت تتسم بالانقسام والعداوات والتوتر بين الجماعات المختلفة التي تعمل في وظائف مختلفة ضمن الشركة نفسهــا. وكانــت الجهــود السابقة الرامية إلــى استخدام فِــرَق العمل التي تضم وظائــف وأقساماً مختلفــة من الشركة لحلّ المشــكلات قد مُنِيت بالفشل. وبدلاً من أن يعمــل المديران على تحديد التغييــر الثقافــي بوصفه هدفــاً في حدّ ذاته، فإنّهمــا عمدا إلى تحديد مهمة ضخمــة رأى الأفراد أنّهــا مستحيلــة. وحين أصر لوكجــو وواتغنيز على ما أرادا، وجعلا الوظائف فــي حدّ ذاتها متعلّقة بنجــاح التجديد، أنجــز المهندسون المهمة المستحيلــة؛ لأنّهم أُرغموا على التعــاون فيما بينهم. وبــذا، فقد ازدادت إنتاجية الشركة بمُعامِل بلغ أربــع نقاط. لقد أدى هذا الفوز الواضح الذي جاء بمكاسب مالية ضخمة للشركة إلى صياغة نموذج ثقافة جديدة لشركة سيغيت، تشمل الاستخدام

المتكـرّر لفـرق العمل المستقدمة من جماعـاتٍ فرعيةٍ كثيرة من أجل إحـداث التجديد والتغيير. وقـد كانت المبادرات المنوطة بفِرَق العمـل المتعدّدة الوظائف مبادراتٍ حقيقيةً ومهمةً فعلاً. لقد اقتنـع المهندسـون المتشدّدون بضرورة التعاون؛ لأنّ هذا التعـاون كان السبيل العملي الوحيد إلى الحصول على مكاسب أكبر.

ووفقاً لما سبق، يتعيَّن على كلّ قائد طامح إلى التغيير أن يطالب بجهودٍ استثنائية؛ أي بمزيدٍ من الممارسات، وساعات عمل أطول، وتضحيات أكبر. وحين يدرك الأشخاص أهمية العمل، وأنّه يحمـل لهم تحدياً، فإنّ احتمال إقدامهم على أدائه يـزداد. إنّ هذه الكيمياء (الثقة في الآخرين) تبنـي نجاحاً بعد نجاح؛ لعبةً بعد لعبة، ومشروعاً بعد مشـروع. ويأتي كلّ نجاحٍ ليساعد الأشخاص علـى تعلُّـم ما يستطيع كلٌّ منهم توقّعه من الآخرين، وكذلـك تعلُّم تشارك تجربة النجاح هذه فيما بينهم.

الاقتراح الخامس: المعايير التي تتجاوز الأشخاص، والتكامل العاطفي

يحرص القادة الفاعلون للجماعـات المتباينة على وضع قواعد للسلوك والالتزام والمطالبة بهـا ضمـن إطار المعاييـر التي تتجـاوز الأشخاص. وهم يدركـون أهمية الروابـط العاطفية بين الأفراد، ويكونون على أتم استعدادٍ من أجل الاستثمار في أنشطة تزيد المشاعر الإيجابية المتبادلة بيـن الأشخاص بصـرف النظر عن المجموعات التي ينحدر منهـا كلّ شخص. ولكن، قد تتعرّض العلاقـات الإيجابيـة بين الجماعـات المتباينة إلى التـآكل إذا تُرِكت للأفعـال التطوعية وحدها. والظاهر أنّ إدراك الفوارق والاهتمام بها، هو أمرٌ أصيل في طبائع البشر. ولكن، ما يفعله الإنسان بهـذا الإدراك خاضعٌ للعلاقات الاجتماعيـة إلى حدٍّ كبير. لذا، يعمد القـادة الفاعلون للجماعات المتباينـة إلى تثقيف الأشخاص من أجل تقليل تلك التوترات، وزيادة التفاعلات الإيجابية، ضمن المجال العام في أقل تقدير.

ويحـاول هؤلاء القـادة أيضاً معاملة الأشخاص باحترام، ويتوقعـون الشيء نفسه لدى تعامل هؤلاء الأشخاص مع الآخرين أيضاً. وفي الوقت الذي يضع فيه القادة القواعد الأساسية للمناقشة، ويشجّعـون لغة التعاون بدلاً من اللوم المتبادل، فإنّهـم يصرون على أن يلتمس الأشخاص الحلول،

ويُدرِكـوا قيمــة المشاركة الممكنة من جانــب الآخرين.فقد اتسمــت شركة سيغيــت أيضاً بتمييز أصحاب الأداء السيئ، حيث كان لديها جائزة تُدعى رأس الكلب تقدِّمها إلى أسوأ الأشخاص سلوكاً في أثناء اجتماعات الإدارة. إلّا أنّ لوكجو وواتغينز لم يسمحا باستمرار هذا السلوك؛ فدرَّبا الفريق التنفيـذي على المعاملــة المحترمة، وعزلا الأشخاص الذين لم يُظهِروا قــدرةً على ذلك. ويعمل القــادة الفاعلون للجماعات المتباينــة أيضاً على تسهيل قيام الروابط بيــن الأفراد؛ لأنّ من شأن هــذه الروابط أن تُعزِّز المشاعر الطيبة بينهم. وهذا هــو سبب إبرام صفقات الأعمال في حفلات الشــراب، أو فــي نــوادي الجولف؛ وهو أيضــاً ما يجعل التحالفــات الإستراتيجية تبــدأ – في واقع الأمــر – عن طريق ارتباط المديريــن التنفيذيين بشيء يشبه الوقوع في الحب.[6] وبالمثل، يتعمّد القــادة الناجحون الذين أفلحوا في الجمع بين جماعات متحاربــة إلى المحافظة على المناسبات الاجتماعيــة؛ حتى عندما يقومــون بتقليص النفقات الأخرى. ويمكن أن نــرى أيضاً مدرِّبة ناجحة لفريق كرة قدم نسائي تتعمّد التسامح مع جلسات النميمة بين اللاعبات قبل التمارين؛ لأنّها تعرف أنّ التضامن بينهن يتعزَّز بفعل الرابطة العاطفية، لا بفعل المهمة المشتركة وحدها.

لقد ضخَّت مجموع شينهان المالية استثمارات كبيرة في عملية التكامل العاطفي. وكان من شأن المصــرف المزدوج أن يساعد الناس على الاستمــرار، وكان المصرف الجديد يبني لهم مستقبلاً، لكــنّ المصرف الواحــد أنشأ فيما بينهم روابط عاطفية عملت على تسهيل العلاقات. وهذه الروابط هي رأس المال الاجتماعي الذي يسمح للجماعات بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية. وفي الوقت الذي كانت فيه إحدى المجموعات العاملة بين المصرفين تقدِّم للقيادة اقتراحاً فحواه أنّ ما ينقص معظــم حــالات الدمج بين الشركات هو التكامــل العاطفي، مبرِّرةً قولها ذاك بــأنّ الصدام الثقافي يستمــر زمناً طويلاً بعــد عملية الاستحواذ؛ إذ كانت القيادة تستثمر ملايين كثيرة من الدولارات في إجــراء تجــارب اجتماعية كبيرة. وفي قمّةٍ عُقِدت في مرحلةٍ مبكــرةٍ من العملية، اجتمع ألف وخمس مئــة مديــر مــن المصرفين معاً ضمن مؤتمــر واحدٍ، ثمّ تسلّقــوا جميعاً أحد الجبــال في واحدةٍ من المناطق التاريخية في كوريا. حيث كان من شأن الحجم الكبير لهذه المجموعة أن يثير المشاعر في حــدّ ذاتها. إنّها الروح الجماعية للحشــد المشترِك في حدثٍ كبير. ولمّا أرادت شركة شينهان تكوين المصــرف الواحد، فقد عمدت إلــى إقامة مناسباتٍ مماثلة من أجل جماعــاتٍ ذات قدرات وظيفية أدنى من الجماعة الأولى.

الاقتراح السادس: الاشتمال والإنصاف

ينشأ القادة الفاعلون للجماعات المتباينة – في الأغلب– من واحدةٍ من تلك الجماعات، وذلك ضمن سياق العلاقات بين الجماعات. ويُحقِّق هؤلاء القادة كثيراً من النجاح باستخدام إشارات تدغدغ عواطف الجماعات الأخرى، وذلك على الرغم من خطورة ارتداد هذه الإشارات عليهم سلباً من أقرانهم السابقين، أو مَنْ يشاطرونهم هويتهم الفرعية. فعلى سبيل المثال، عندما صعد نيلسون مانديلا إلى سدّة القيادة في جنوب إفريقيا حاملاً جدول أعمالٍ يتعلّق بالجماعات المتباينة (حتى يقيم جسراً فوق الانقسام العرقي الذي كان إرثاً قاسياً خلّفه التمييز العنصري)، فإنّ بعض الأشخاص في حزبه نفسه، حزب المؤتمر الوطني الإفريقي، أرادوا منه أن ينتقم؛ باضطهاد السكان البيض، وتفضيل السكان السود عليهم. لكنّ مانديلا، بدلاً من ذلك، شدَّد على الاشتمال والاندماج، وحاول تحميل جماعة نحن السابقة مسؤولياتها من غير أن يجعلها جماعة أغيار. وقد ظهر مانديلا على شاشة التلفاز حتى قبل انتخابه رئيساً، من أجل تهدئة المشاعر الوطنية المتوترة بسبب اغتيال أحد قادة السود على يد رجلٍ أبيض. وأوضح مانديلا أنّ الأفعال الإجرامية المعزولة لا يجوز أن تضع جماعةً في مواجهة أُخرى. وبعد انتخابه، كوّن مانديلا حكومةً ضمَّت مختلف أطياف السكان. وزار أيضاً أرملة أحد قادة الفصل العنصري السابقين، وأبدى استعداده للمشاركة مع العدو السابق. وكذلك الحال عندما فاز فريق الركبي الجنوب الإفريقي، وكلّه من البيض، ببطولة العالم في جوهانسبورغ بعد أن كان محروماً من المشاركة في المباريات العالمية في حقبة الفصل العنصري؛ فقد نزل مانديلا إلى الملعب مرتدياً ملابس الفريق نفسه، ثمّ أخذ يعانِق أفراد الفريق. لقد أدت مبادرته هذه إلى منح السكان السود الإذن لهم في الاحتفال بما كان فوزاً للبيض من حيث الأساس، لكنّ ذلك الفوز كان باسم الأمّة كلّها. وفي وقتٍ لاحق، احتفل البيض بفوز فريقٍ آخر كان أفراده كلّهم من السود في السابق.

يوضِّح القادة الفاعلون للجماعات المتباينة أنّ كلّ فرد من الأفراد، هو فردٌ منتمٍ إلى الجماعة العليا بصرف النظر عن الفوارق الفردية، أو الفوارق بين الجماعات الفرعية. ولعلّ من طرق فعل ذلك، ومن طرق جعل الأشخاص يستثمر بعضهم في الآخر، قيام القادة باستثمار الموارد في إحداث تغييرات مادية تكون ذات نفعٍ للجميع. ومن أجل تعزيز الاشتمال، يعمد بعض القادة في الشركات إلى منح كّل موظف شيئاً جديداً. فمثلاً، عمد رئيس شركة بروكتر آند غامبل إلى نقل

الموظفيــن كافة إلى مكاتب جديدة، وذلك من أجل تسهيل التكامل بين شركتي بروكتر آند غامبل وجيليــت، بعد أن استحوذت الأولى على الثانية. أمّا قادة عملية الانتقال الذين عُيِّنوا لعلاج حالات العــداء والتنازع في هيئــة الإذاعة البريطانية (حيث واجه قسما الراديــو والتلفاز نزاعاً شديداً)، فقــد جــدَّدوا الأبنية المتداعية، أو أعــادوا تأثيث المكاتب القديمة. إنّ من شــأن إدخال تحسينات علــى أشيــاء ملموسة يراها الناس كلّ يوم أن يعزِّز الرسالــة القائلة إن: «كلّ شخصٍ مهم». إنّ هذه الأفعــال قادرةٌ على إظهار اتجاه الأنماط المتأصلة: القــرارات التي تُتخذ سراً خلف أبوابٍ مغلقة، وحالات عدم المساواة التــي تُظهر قدراً من المحاباة وعدم الإنصاف، والممارسات الاستبعادية. لقــد اشتُهِر جيم كيلتســ من شركة جيليت بإنصافه وعدم محاباته؛ ذلــك أنّه كان يطبِّق المعايير الموضوعيــة نفسها على جميع العاملين، ويُخضِعهم كلّهم إلى مقياس واحد. أمّا ستيف لوكجو من شركة سيغيت تكنولوجي، فقد ألغى المقاعد المخصَّصة لأشخاص محدَّدين في اجتماعات الإدارة التنفيذيــة العليــا، وأضاف غرف اجتماعات جديدة زوَّدها بطــاولاتٍ مستديرة. إنّ رمزية الطاولة المستديــرة ناجحةٌ في كلّ مكان؛ إذ وضــع أكين أنغور، من مصرف غارنتي بانك التركي، طاولاتٍ مستديرة بدلاً مــن الطاولات المستطيلة القديمة. وحتى يتمكّن مدير نادي شيكاغو كيوبز، داستي بيكــر، من قيــادة التحول بطريقــةٍ اندماجية، فقد تصــرف عمداً على نحوٍ لا يعتمــد على معرفته بالنجــوم الفعليين. وقد قال مساعــده الخاص سوني جاكسون: «أول شــيء ينبغي أن تحرص عليه هــو أن يفهم اللاعبون أنّ الجميع مشتركون في هذا الأمــر معاً: المدرِّبون واللاعبون وأفراد فريق الناشئيــن أيضاً. وقد طلب إلينــا داستي استدعاء بعض اللاعبين الناشئيــن حتى يحظوا بفرصة اللعب وإظهار إمكاناتهم وقدراتهم».

خلاصة

قيادة الجماعات المتباينة بوصفها نوعاً من القيادة

يمكــن القــول إنّ أيّ قيادة لا تعــدو كونها نوعاً من أنواع قيادة الجماعــات المتعدّدة؛ ذلك أنّ إمكانيــة الاختــلاف موجودةٌ في أيّ وحــدةٍ اجتماعية تتجــاوز شخصين اثنين.[7] ومــن هنا، فإنّ الاقتراحــات المدرجــة أعلاه تلقــى صداها ضمن درجــات متباينة من مستويــات النظم القيادية المتعلّقة بكثير من أنواع الفِرَق، أو المؤسسات، أو التجمعات الاجتماعية، وذلك مثلما توضِّح الأمثلة المتنوعــة المذكورة فيمــا سبق. إنّ القيادة كلّها أمرٌ متعلّقٌ بالتعبئــة والحشد والتنظيم والمشاركة

والإلهــام الذي يستهدف التابعين من أجل القيام بعملٍ مشترك. أمّا أكثر القادة احتراماً، وفاعلية فــي أغلب الأحيــان، فليسوا متحزّبيــن تماماً، ولا هم تابعيــن لهوية مجموعةٍ بعينهــا، أو مجموعة مصالح بعينها، أو مؤسسةٍ واحدة. إنّهم يستلهمون مبادئ عليا تؤسِّس لقاعدة مشتركة تقف عليها جماعاتٌ مختلفة. وهذا ما جعل نيلسون مانديلا واحداً من أكثر القادة الذين يستقطبون الإعجاب فــي القرن العشرين. لقد كان عمله الدؤوب، من أجــل العدالة العرقية، يرمي إلى توحيد جماعات شديــدة الاختــلاف ضمن أمّةٍ كانت منقسمةً علــى نحوٍ عدائيٍّ فيما مضــى. إن الاقتراحات الستة الواردة في هذا الفصل تشكِّل مبادئ جوهرية للقيادة: الحشد ضمن قاعدة مشتركة، وتوفير القيم الموجِّهــة لهذا الحشــد، وتوجيه الناس صــوب المستقبل، والاستثمار في الروابــط العاطفية التي تشتمل على معايير الاحترام، والتشديد على الاشتمالية والوحدة بدلاً من الإقصاء. إنّ من الأسهل أن يقــوم المــرء بهذه الأفعال ضمن جماعاتٍ صغيرة الحجم نسبيــاً، بحيث يبدأ الأمر باختلافاتٍ ذات أبعــاد صغيرة؛ أي حيــث يكون الناس متقاربين في الأصل، وتكون ثمــار النجاح قريبةً منهم. ويكــون الأشخاص في هذه الحالة، واقفين أصلاً عند زوايا المساحة المشتركة. لكنّ الأمر يصبح أكثر صعوبة (بل هو اختبارٌ حقيقيٌّ للقدرات القيادية) في الجماعات الكبيرة المعقدة ذات الأبعاد المتعــدّدة، ولا سيما في الأوقات الصعبــة. ويكون هذا عندما يشتد إغراء وقوف الجماعات واحدةٍ فــي وجه أُخــرى، وتراشق الاتهام بالمسؤولية عن المتاعب، أو حين تصعب المحافظة على النظام الاجتماعــي؛ بقمــع بعض الجماعات من أجل مصلحة جماعاتٍ أخــرى. إنّ العمل بموجب المبادئ الإيجابية التي حدَّدناها هنا يتطلب توجهاً بعيد المدى من جانب القادة، واستعداداً لتجاهل الدافع البشــري الغريزي للخوف مــن الآخرين أو محاربتهم، والتوجّه نحــو اعتناق رؤى ذات معنى تحمل وعداً بمستقبل متحدٍ مشتركٍ أفضل.

لذا، يتعيَّن على القادة أن يكونوا مقتنعين بمنافع العلاقات التعاونية بين الجماعات المتباينة، ويملكــوا قــدرة على إقناع الآخرين بهذا أيضاً. وهم يفعلون هذا عــن طريق ما أدعوه الرسالة التي تعتنقهــا القيــادة؛ أي عن طريق المثال الــذي يجسِّده القائد، والآليات التي يرســي أسسها؛ أي ما يفعله ويقوله، ويمكّن الآخرين من فعله وقوله.[8] يستطيع القادة، عن طريق المثل الذي يضربونه، والهيكليــات والعمليات التي يضعونها موضع العمل، أن يحوّلــوا الاختلافات إلى منابع للقوة بحيث يتمكّــن الأشخاص القادمون مــن أماكن مختلفة، أو من هوياتٍ متعــدّدة أن يعملوا معاً على قاعدة مشتركةٍ حقاً.

Notes

(1) Allusions are to books that have become motifs for divisive intergroup re– lation– ships: Simone de Beauvoir, The Second Sex, trans. and ed. H. M. Parshley (New York: Ran– dom House, 1993); Samuel Huntington, The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order (New York: Simon and Schuster, 1996). See also Ralph Ellison, Invisible Man (New York: Mod– ern Library, 1952).

(2) Rosabeth M. Kanter, Commitment and Community: Communes and Uto– pias in Socio– logical Perspective (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972); and Kanter, Men and Women of the Corporation (New York: Basic Books, 1977).

(3) Rosabeth M. Kanter, The Change Masters: Innovations for Productivity in the Ameri– can Corporation (New York: Simon and Schuster, 1983); and Kanter, When Giants Learn to Dance (New York: Touchstone Book, 1990). See also a series of Harvard Business School case studies: Shinhan, Publi– cis. Rosabeth M. Kanter, World Class: Thriving Locally in a Global Economy (New York: Simon and Schuster, 1995).

(4) Rosabeth M. Kanter, Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End (New York: Crown Business, 2004), chapter 10.

(5) Rosabeth M. Kanter, America the Principled: 6 Opportunities for Becoming a Can–Do Nation Once Again (New York: Crown, 2007). For a first report on exemplary nations, see Rosabeth M. Kanter, "Transforming Giants," Har– vard Business Review (January 2008).

(6) Rosabeth M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," Har– vard Business Review (July–August 1994).

(7) Georg Simmel, The Sociology of Georg Simmel, trans. Kurt H. Wolff (New York: Free Press, 1950).

(8) Kanter, Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End, chapter 11.



الفصل السابع

قيادة تتخطى الحدود

أساليب ردم الفجوة بين جماعات الهوية الاجتماعية في المؤسسات

كريس إيرنست

مركز القيادة الإبداعية

جيفري ييب

مركز القيادة الإبداعية

تتفكّك الحدود الهيكلية والتقنية، ويَمنحُ عالَمٌ مُنفتح مؤلّفٌ من مؤسساتٍ لا حدود لها فرصةَ الصعــود إلى أشكال مختلفة من الحدود الموجودة في العلاقات بين الجماعات المتباينة. ويواجه القادة في المؤسسات في مختلف بقاع العالم تحدي جَسر حدود الهويات الاجتماعية بين جماعاتٍ مــن النــاســ تحمل كلّ منها تاريخاً ومنظوراً وقيماً وثقافةً مختلفــة. [1] نجد في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، أنّ القادة يعملون من أجل تحويل التوترات الاجتماعية ذات الجذور العميقة بين من استوطنوا جنوب إفريقيا من الأوروبيين والأفارقة السود إلى شركةٍ تُعنى بالخدمات المالية. ونجد فــي جنوب شرق آسيا مديريــن تنفيذيين في مؤسسةٍ مبنيةٍ على الثقــة يحاولون إقامة جسورٍ فوق الاختلافات بين العاملين الأصوليين الدينيين والعاملين غير المؤمنين، وذلك فيما يخص البحث عــن الأسلوب الأفضل لجعل المؤسســة منسجمة مع احتياجات مجتمع تعــدّدي متنوع المعتقدات.

وفي مصنعٍ في الولايات المتحدة، يحاول مديرو الخطوط الإنتاجية إيجاد بيئة تسمح للأمريكيين الأصليين والأمريكيين الأفارقة والأمريكيين من ذوي الأصول الأوروبية أو الإسبانية بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية ضمن خط التجميع.

وكما توضّح هذه الأمثلة، فإنّ جماعات الأشخاص التي ظلت – تاريخياً– منفصلةً فيما بينها، تعمل اليوم معاً على نحوٍ متزايد. لذا، سنركّز في هذا الفصل على دور القيادة التي تتخطى الحدود: قيادة تَجْسر الحدود الفاصلة بين الجماعات ضمن خدماتٍ تتميّز برؤيةٍ ومهمةٍ وهدفٍ أكثرَ اتساعاً. وعلى وجه التحديد، فإنّنا سنقدّم هنا وصفاً تفصيلياً لأربعة أساليب تتجاوز الحدود: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار في المكان، والحياكة. وهي أساليب يستطيع القادة استخدامها من أجل تخطي الفوارق بين جماعات الأشخاص ضمن أوضاعٍ مؤسساتية.

تحدي القيادة عبر حدود الهويات الاجتماعية

تُعَدّ الحدود وجهاً أساسياً من أوجه الحياة المؤسساتية. ويشير تعبير **حدود الهوية الاجتماعية** إلى أوجهٍ من أوجه هوياتنا لها علاقةٌ بالجماعات السكانية المختلفة التي ننتمي إليها (مثل: نوع الجنس، والدين، والسنّ، والجنسية، والاثنية). [2] وضمن ثقافاتٍ وسياقاتٍ متنوعة، يجري التعبير أيضاً عن جماعة الهوية الاجتماعية من خلال أشكالٍ أُخرى من الهوية، منها على سبيل المثال: الخلفية التعليمية، والفوارق بين الأجيال، والتوجّهات الجنسية، والإعاقة الجسدية، والقدرة الوظيفية، والمهمة، والعشيرة، والجماعة الدينية المغلقة.

يقترح خبيرا الإدارة دورا لاو، وكيث مورنيهان فكرةً فحواها أنّ حدود الهوية الاجتماعية في الجماعات تماثِل الفوالق الجيولوجية في القشرة الأرضية؛ إنّها حاضرةٌ موجودةٌ دائماً، وهي توجِد ألواناً متعدّدة من الاحتكاك عندما تتحرّك الحدود، فتحتكّ فيما بينها، وتتباعد، وتتطاحن، وتندمج. [3] ومثلما يكون الجيولوجيون غير قادرين على منع هذه الفوالق من التكوّن في قشرة الأرض، فإنّ قدرة القادة على إدارة نقاط الاحتكاك وحلّها فيما يخص العلاقات بين الجماعات المتباينة، تظل مقيدةً ومحدودةً بدورها أيضاً.

وعلى وجه التحديد، فإنّ التحدي الماثل أمام القادة في مسألة الإقامة الفاعلة لجسورٍ تعبر حدود الهويات الاجتماعية، يهدّد جهود القادة ويعرّضها للخطر من طرق ثلاث في أقل تقدير:

أولهـا، أنّ القادة يكونون منجذبين في اتجاهاتٍ متعدّدة بين القيم والآراء والمعتقدات المتنازعة. وثانيهـا، أنّهـم عادةً مـا يجدون أنفسهم وقد دُفِعـوا في اتجاهٍ واحد. فالقائـد، بطبيعة الحال، هو عضـو في جماعاتٍ بعينها، وليس عضواً في جماعاتٍ اجتماعية أُخرى. وعلى الرغم ممّا يبذله من جهـد حتى يكون منصفاً غير متحيّز، فإنّ أعضاء الجماعـات الاجتماعية سوف يبنون تصوراتهم وآراءهـم استنـاداً إلى انتمـاء القائد إلى هذه الجماعـات الاجتماعية أو تلك. وثالثهـا: أنّ القادة يجـدون أنفسهم خـارج الحلقة. وينبع هذا جزئياً مـن الميل الطبيعي إلى تصفيـة المعلومات في أثناء صعودها عبر الهرمية المؤسساتية. لكنّ ثمّة سبباً آخر؛ هو أنّ القادة يكونون – في الأغلب– ممثّليـن لجماعاتٍ اجتماعيةٍ مهيمِنة تقليدياً. وغالباً ما يكـون القادة، في هذه الحالات، مفتقرين إلى الوعي النقدي لحالات عدم المساواة، وللتحديات التي تواجه أقل الجماعات حظوة.

بالنظـر إلى هذه التحديات الملموسة، كيف يستطيع القادة جَسْر حدود الهويات الاجتماعية الموجـودة فـي أماكن عملهـم؟ ولمّا كنّا أعضـاء في مشروع البحـث العالمي لدى مركـز القيادة الإبداعيـة، فقد أجرينا مسحاً واستطلاعاً تضمّن مقابلاتٍ مع قـادةٍ من مؤسساتٍ ربحيةٍ وأُخرى غيـر ربحية في اثني عشر بلـداً؛ من أجل تحديد الإطار العام للأساليب العابرة لحدود الجماعات ضمـن أماكن العمل. [4] وسنقـدِّم في هذا الفصل وصفاً لمجموعةٍ محـدّدةٍ من أربعة أساليب من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة، هي: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار، والحياكة.

أساليب من أجل قيادة تتجاوز الحدود

نستخدم تعبير **قيادة تتجاوز الحدود** من أجل إدراك الدور الضروري المتزايد الأهمية الذي يلعبـه القادة من حيث جَسْر حدود الهويات الاجتماعية لخدمة رؤية، أو مهمة، أو هدف مؤسساتي أكثـر اتساعـاً. وتكمن فكرة التجـاوز هنا في إيجاد الروابـط الضرورية بيـن الجماعات من أجل تحريـك الأفكار والمعلومات والأشخاص والموارد إلى حيث تشتـد الحاجة إليها. [5] إنّ كلّ أسلوب مـن هـذه الأساليب التي نعرضها هنا، يمكنـه مساعدة القادة على إقامة هـذه الروابط وإرسائها بتغيير طبيعة الحدود بين الجماعات المتباينة وتعديل تركيبتها. إنّ لهذه الأساليب أساساً حقيقياً فـي أدبيات علم النفس الاجتماعـي. [6] وأنّ البحوث التي تؤيّدها مدرجةٌ في أماكن أُخرى من هذا الكتاب.

تهـدف الفقـرات الآتية إلى تقديم أمثلـة تفصيلية على هذه الأساليب. وهـي أمثلةٌ مستمدةٌ مـن جملةٍ من البلدان والسياقـات العملية، فهي تقيم الصلة بين النظريات المستمدة من البحوث والأدلة المستخلصة مـن الممارسة العملية. وسنطرح تعريفاتٍ محدَّدة، ونتشارك في حالاتٍ ذات صلة بالأمر، وندرس نقاط القوة، إضافة إلى البقع العمياء المحتملة التي قد تكون موجودةً في كلّ أسلـوبٍ مـن هذه الأساليب. ونأمل أن يتمكّن القادة من استخدام هـذه المعرفة في إدراج أساليب تجـاوز الحـدود ضمن عملهـم اليومي في وحـدات العمل، وجماعـات المشروعـات، ومجموعات المتابعـة، أو في فرق العمـل الافتراضية. ويتضمّن الشكل (7–1) الآتـي تلخيصاً لكلّ أسلوبٍ من هذه الأساليب.

التعليق: إيجاد حيّز ثالث

يسعـى أسلوب **تعليق الحـدود** إلى إيجاد منطقة محايدة تكون فيهـا التفاعلات بين الأفراد قائمةً على أساسٍ شخصي بدلاً من قيامها على أساس هوية الجماعة. ويشار إلى هذا الأسلوب في الأدبيـات المعنية باسم **نزع التصـنيف**؛ ذلك أنّ التركيز ينصب هنا علـى الأفراد، لا على الفئات التصنيفيـة الاجتماعية. [7] وعند إقامة الحيّز الثالـث، يؤسّس القادة منطقةً محايدةً معلّقة يمكن فيهـا تطوير العلاقات الشخصية بين الأفراد، وطرح الفرضيات المختلفة، ودراسة القيم من دون أخطار، إضافةً إلى إمكانية إيجاد لغة جديدة بين الأشخاص.

أساليب القيادة التي تتجاوز الحدود

	التعليق	إعادة التحديد	الاستقرار	الحياكة
الفعل	إيجاد حيّز ثالث	تـفـعـيـل هـويـة مشتركة	إدراج الجماعـات ضمن كلٍّ كبير	أدوار وهوية عابرة للحدود
	• إيجاد منطقة محايدة تقوم فيها التفاعلات بين الأفراد على أساسٍ شخصي، لا على أساس الهوية أو الجماعة.	• تفعيل هوية مشتركة، أو عليا، تضم أشخاصاً من جماعاتٍ اجتماعيةٍ مختلفة.	• إدراج جماعات في «كليات أكبر»، بحيث يكون للجماعات هوياتٌ متمايزة، وأُخرى متبادلة الاعتماد في آنٍ معاً.	• أدوار لمجموعات عمل تتجاوز الحدود، ويكون مصدر عضويتها جماعات اجتماعية مختلفة على نحوٍ منهجي.
التمثيل التخطيطي				

أمثلة	• قيام قائد في شركة خدمات مالية متعدّدة الجنسية بتنظيم أنشطة عدّة بعد العمل: من أجل تشجيع التفاعل بين الأفراد المنتمين إلى أصول قومية مختلفة.	• قيام مدرّسي إحدى المدارس في بلدٍ ثنائي القومية بجعل مراهقين من القوميتين يعملون معاً على حفظ الموارد الطبيعية المشتركة، بحيث يصبح تعريف أحدهم للآخر متمثّلاً في كونه «حارساً» لموارد طبيعية مشتركة بين الجانبين.	• قيام شركة تقانة عالمية بإنشاء مجموعات من أجل الجماعات غير المهيمِنة، يكون للموظفين فيها صوتٌ بوصفها جماعة فريدة تُسهم بمدخلاتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأكثر اتساعاً.	• استخدام مصرف في جنوب إفريقيا إستراتيجية رقابية تتضمّن اصطحاب كلّ مشرف أبيض (من أصحاب المزايا في السابق) شخصاً جنوب إفريقي أسود من أجل تجاوز طبقات الإدارة، ومشكلة الهوية الاجتماعية.
ممارسات محدَّدة للقيادة	• مناسبات ترعاها المؤسسة.	• المهمة المؤسساتية الشاملة، أو الهدف المؤسساتي الشامل للجميع.	• جماعات متقاربة.	• التبديل بين الوظائف المختلفة.
	• أنشطة بعد العمل.	• منافس خارجي.	• مجتمعات الممارسة.	• الإشراف العابر للحدود.
	• مناطق تنظيمية «ساخنة»، أو مختبرات إبداع.	• قضية كبرى، أو قيمة اجتماعية شاملة.	• التخطيط الإستراتيجي الذي يتجاوز الحدود.	• فِرَق عمل افتراضية أو متنوعة.

الشكل (7-1)

إنّ لمفهوم بـا الياباني الذي يقترحه البروفيسور إيكوجيرو نوناكا صلةً بهذا الطرح.[8] إذ يُعَدّ با حيّزاً مشتركاً مفيداً بوصفه أساساً للعلاقات الناشئة حديثاً، وبناء المعرفة. وقد يكون هذا الحيّز فيزيائياً (مكتب، أو مكان عمل مختلط على سبيل المثال)، أو افتراضياً (بريد إلكتروني، أو مؤتمر إلكتروني مثلاً)، أو ذهنياً (تجارب مشتركة، أو أفكار، أو مُثُل مشتركة)، أو أيّ مزيجٍ من هذه الأشكال الثلاثة.

لننظر في حالة السيد يامادا، وهو مدير مشروعات ياباني تناولته دراستنا، فوجدت أنّ مهمته تتطلّب منه القيام بعمل مُدد قصيرة في بلدانٍ عدّة عبر منطقة آسيا والمحيط الهادي. وقد اقتضى عمل يامادا، بوصفه شخصاً عابراً للحدود، أن يبني سريعاً فِرَق عمل مُنتِجة، متعدّدة القوميات، تُناط بها مهام محدَّدة، وذلك من أجل إطلاق مبادرات جديدة في مجال تقانة المعلومات. وفي إحدى مهامه في كوريا، أقام يامادا مناطق محايدة عن طريق تنظيم مناسبات بعد أوقات العمل، يجتمع فيها أفراد فريقه القادمين من أستراليا وأندونيسيا وكوريا ونيوزلندا. ومع الوقت، اكتشف أفراد الفريق أنّ الصور الثقافية النمطية التي يحملها كلٌّ منهم عن الآخرين لم تكن تنطبق على

أفراد الفريق في واقع الأمر. وبتوفيره حيّزاً من أجل تطوير العلاقات الشخصية، تمكّن يامادا من بناء مستوى الثقة اللازم لإطلاق مشروعات تقانة المعلومات في الوقت المحدَّد.

وعلــى الرغم من أنّ التأسيس لهذه الممارسات يبدو أمراً بسيطاً واضحاً للوهلة الأولى، فإنّ الأمــر لا يكون هكذا على الدوام. وفي ذلك، يصف يامادا إحدى تجاربه عندما كان يدير مشروعاً جديــداً له في هونغ كونغ. وفي هــذه الحالة، اصطدمت محاولات يامــادا لتنظيم أنشطة بعد وقت العمــل بشيء من المقاومة. فقد وجد الرجل أنّ زملاءه الصينيين كانوا يفضّلون الذهاب إلى أحد حانــات الكاراوكــي، في حين فضَّل الزملاء الوافدون من أوروبــا الذهاب إلى مقهى إيرلندي. وقد تعــزّزت هذه الحدود بين الجماعات المختلفة في مــكان العمل أيضاً. وكانت القاعدة السائدة هي حــدوث تأخير فــي المشروعات، وكذا إعادة لبعض الأعمال، إضافةً إلــى أحاديث كثيرة جدّاً تدور خلــف الواجهة بين أفراد الجماعة الواحدة. وما كان العمل الفني الفعلي مشكلةً في حدّ ذاته! فقد قــال يامــادا: «إنّ المشكلة تكمن في أنّ الجماعــات القومية المختلفة عجزت عــن الانسجام فيما بينهــا». لقد كان ذلك صداماً بيــن الحضارات، بين الشرق والغرب... وقد وجدت نفسي عالقاً في الوســط». وفي النهاية، توصل يامــادا إلى حلٍّ ذكي؛ فلمّا كانت هونغ كونــغ مكاناً يتميَّز باحتضانه أرقــى المطابخ مــن مختلف أنحاء الأرض، فقد نظّــم يامادا مناسبات باسم الغــداء حول العالم، واستخــدم هذه المناسبات وسيلةً لتطوير العلاقات بيــن الأشخاص المتعدّدي الثقافات. وقد أدى هذا إلى نشوء جوّ عمل أكثر إيجابيةً وتعاوناً في مكان العمل أيضاً.

قلّــةٌ هم المديــرون الذين تدرَّبوا فعلاً علــى جَسْر الحدود المترسِّخــة الناجمة عن الهويات الاجتماعيــة. لكــنّ الأمــر بالنسبة إلى أشخاصٍ من أمثال يامــادا، يمثّل وجهاً أساسيــاً من أوجه الــدور القيــادي. إنّ أساليب تعليق الحدود تسمح للقادة بإيجــاد حيّز ثالث يتفاعل فيه الأشخاص، لا بوصفهم أفراداً في جماعاتٍ متمايزة، بل بوصفهم أفراداً متمايزين في حدّ ذاتهم. توجد أمثلة أُخــرى على هذا الحيّز الثالث، تتضمّن جلسات رواية القصص، حيث يُشجَّع الأفراد على مشاركة الآخريــن في قصص عن أحداث حياتهــم الشخصية، والدروس المستفــادة منها. وإن مختبرات الإبداع التي يتخلّلها كثير من الأحاديث، ويجري فيها حلّ للمشكلات بين فِرَق مختلفة، أو الخلوات التــي تُعقَد خــارج مكان العمل، والتــي صُمِّمت للاستفادة مــن خصائص الحيّــز الثالث في مكان محايد؛ كلّها تُعَدّ من الأساليب المفيدة.

ولكـن، ثمّـة نقطة عمياء في تطبيق أسلوب تعليق الحـدود، ألا وهي أنّ جماعة نحن قد تشعر بشـيء من الخطر أو المقاومة عندمـا يُؤتى بها لتكون على احتكاكٍ مع جماعة الأغيار التي عاشت معها تاريخاً من التوترات وسوء الفهم من قبل. ففي مثال السيد يامادا، كان العاملون الوافدون من أوروبـا يفضّلون الذهاب إلى المقهى الإيرلنـدي؛ لأنّه يعيد صلتهم بهويتهم الأوروبية. وذلك يماثِل تمامـاً تفضيـل الصينيين للقيم المحليـة الخاصة بتقاليد الغناء الثقافيـة الموجودة في بلادهم. ولـو أنّ يامادا طلب إلى الأوروبيين الانضمام إلى غنـاء الكاراوكي، أو طلب إلى الصينيين الهتاف لفريـق الركبـي المفضَّل في المقهى الإيرلندي، لـكان من المرجّح أن تكون تلـك المحاولة وصفةً مؤكّـدةً للفشـل. لقد تمكَّن يامـادا عن طريق محاولتـه الحصيفة بناء مكان ثالـث محايد لخدمة موظفيه، من تطوير علاقات مُنتِجة تتجاوز الحدود القائمة بينهم. وممّا لا يقل عن هذا أهميةً، هو إدراك يامادا أنّ أسلوب تعلّق الحدود ليس بالوصفة الجاهزة السريعة، بل إنّه في حاجةٍ إلى تدريبٍ ورعايةٍ وتطويرٍ مع مرور الزمن.

إعادة التحديد: تفعيل هوية مشتركة

إنّ طريقـة **إعـادة التحديـد**، أو إعادة رسـم الحدود، مُصمَّمةٌ من أجـل تفعيل فئة مشتركة، أو هويـة عليـا تكون قادرةً علـى احتضان أشخاص ينتمـون إلى جماعاتٍ اجتماعيـة مختلفة. وفي الأدبيات التي تبحث في الهوية الاجتماعية، يُعرّف هذا الأسلوب باسم **إعادة التصـنيف**، أو **نموذج هويـة جماعة نحن المشـتركة**؛ ذلـك أنّه يحاول تفكيك هوية الجماعة عـن طريق توحيد الأفراد تحت مظلة هويةٍ عليا جامعة. [9]

إنّ إعـادة رسـم الحـدود، أو إعادة التحديـد، في مكان العمـل، تُسهِم في زيـادة الانسجام والصلـة وأهمية المؤسسة بوصفهـا فئة اجتماعية أرفع مستوى. ومن هنا، فـإنّ المؤسسة نفسها، ومهمتها وأهدافها أيضاً، تصبح جماعة ذات هوية شاملة لجميع العاملين فيها. وفي هذا الصدد، فـإنّ لإعادة التحديـد جوانب مشتركة كثيرة مع نمـاذج القيادة الكاريزميـة أو القيادة التي تملك رؤيـة ما. [10] ومع أنّ هذه النماذج تركّز على خصائص القائد (القدرة على الإقناع، وبثّ الإلهام، والفصاحـة في الـكلام...)، فإنّ أسلـوب إعادة التحديد يركّـز على عملية إيجـاد هوية مشتركة جامعة عبر الجماعات الاجتماعية المتعدّدة.

ثمّــة مثالٌ جيدٌ علــى إعادة التحديد، هو حقوق الأطفال وأنت، ويشير هذا المثال إلى منظمة غيــر حكوميــة نشأت في الهند، وتحولت مــن مؤسسة لإغاثة الأطفال إلــى مؤسسة من أجل حقوق الأطفال. حيث تمتد هذه المؤسسة الجماهيرية في سبع عشرة ولاية هندية من أصل ثمانٍ وعشرين. وهــي صورةٌ مصغــرة للتنوع في تلك الأمّــة الكبيرة، وفيه التنــوع بين الجنسيــن، والتنوع الديني، والتنــوع المناطقــي، والتنوع اللغوي، والتنوع الاثني، وتعدّد الفئــات الاجتماعية المغلقة. لقد أدرك أعضــاء لجنة الإدارة في هذه المؤسسة أنّ التحــول لن ينجح إلّا إذا أعادت الجماعات الاجتماعية المختلفــة في المؤسســة تحديد الفوارق بينها، واعتمدت هويةً واحــدةً مستمدةً من المهمة العامة للمؤسسة. لقد كان معنى التحول إلى مؤسسة دعوية من أجل حقوق الطفل، يعني ضرورة إيجاد حلّ لمشكلات الهوية الاجتماعية التي تفعل فعلها في المجتمع بوجه عام. ويقول أحد القادة الرئيسيين في المؤسسة: «لا نستطيع إيجاد حركة في ظل وجود أكثر من مليار مواطن في الهند، إلّا إذا أنشأنا تلك الحركة في البداية، وأوجدنا فيها فهماً لتنوعنا وتعددنا نحن أنفسنا».

ومــن أجل بناء رؤيتهــا للمستقبل، تستخدم المؤسسة عدداً مــن الأساليب والممارسات التي تشمــل نُهُجــاً أنظمةً بأكملها. ويقــول رائد التنميــة المؤسساتية مارفن ويزبورد: «فــإنّ هذه النُّهج تتطلّــب مشاركة ممثلي الأنظمــة كلّها في النقاشات والتخطيط ودورة العمــل الخاصة بالمبادرات الأساسيــة للمؤسسة. [(11)] ولمّا كانــت مؤسسة حقوق الطفل الهندية تجعل جماعاتٍ مختلفة تتجاوز حدودها الذاتية لتعمل معاً، فإنّ هذا يسمح باغتناء المناقشات الأساسية، ويقلّل من احتمال تنامي نظــرة نحن... وهم. وحيثما تنشأ نزاعــات أو خلافات بين الشماليين والجنوبيين، أو بين طائفتي البراهما والداليت وتصبح واضحةً، فإنّ من الممكن معالجتها في وقتها. حيث تسمح هذه العملية بتحديــد قاعدة مشتركة وتعريفها؛ وهذا ما يتطلّب مــن مؤسسة حقوق الطفل هذه التحرّك صوب إعادة صياغة رؤية تتجاوز الحدود من أجل مستقبلها.

إنّ الرؤيــة أو المهمــة الحاكمة التي نجدهــا لدى مؤسسات غير ربحية – مثــل رؤية مؤسسة حقــوق الطفل– توجِد هدفــاً حاكماً متأصّلاً في المؤسسة من أجل التقريب بين جماعاتٍ متفرّقة. أمّا في ميدان الشركات، فإنّ الأهداف الحاكمة غالباً ما تركّز على أبعادٍ تنافسية، من مثل: الفوز بحصــة من السوق، أو تحقيق أهداف مالية، أو السبق في تسويق منتج مبتكر أو خدمة مبتكرة. إنّ هــذه الممارسات تساعد على جَسْر الهويات الاجتماعيــة؛ بتركيزها على المنافسة بين الشركات،

وتشديدهـا على ما هو إيجابي ومتميِّز في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأُخرى. وعادةً مـا تكون إعادة صياغة ممارسـات من هذا النوع أمراً ذا فاعلية خاصـة في الصناعات الخاضعة لمنافسـةٍ شديدة، مثل المالية والتقانـة. أمّا التعليم أو التمريض أو غير ذلك من المهن التي تقوم علـى المساعـدة، فإنّ القادة قد يجدون أنّ إعادة الصياغة تكون أكثر نجاحاً إذا جرت الدعوة إلى هويةٍ مهنيةٍ مشتركة. إنّ المسعى المهني، من مثل رعاية المحتاجين، قد يوفِّر هويةً رابطةً تتجاوز بقية الفوارق الناجمة عن الهويات الاجتماعية الأخرى.

إنّ الحدود التي تفصل بين جماعات الهوية الاجتماعية متجذِّرة في عضوية الجماعة، ومحمَّلةٌ بالمشاعـر والمعاني. ويُستحسن أن يكون القادة الطامحون إلى تجاوز هذه الحدود منتبهين جيداً إلى تلك الفوارق، وألّا يحاولوا إزالتها. ويتعيَّن عليهم أيضاً ألّا يضعوا أفراد الجماعات الاجتماعية في مواقف توجب عليهم هُجران بعض الجوانب الرئيسة في الهوية الاجتماعية لكلٍّ منهم لمصلحة الهويـة المؤسساتية المشتركة؛ إذ لن يؤدي هذا إلى إثـارة مشكلاتٍ أساسيةٍ فحسب، بل قد يكون طريقاً غير قابلٍ للاستدامة مع مرور الزمن.

ومـع وجوب انتبـاه القادة الطامحين إلى تجاوز الحدود إلى هذه النقاط العمياء، فإنّ عليهم ألّا ينسـوا أيضـاً أنّ من شأن رؤية جامعة مشتركة أن تكون أداة فاعلة للربط بين الجماعات. وعلى نحـو ما لاحظنا في إحـدى المؤسسات البيئية فـي إسرائيل، فإنّ إعادة صياغـة الحدود هي أحد أكثـر الأساليب أملاً بخصوصـ المستقبل. وثمّة مدرسـةٌ تأتي بطلاب إسرائيليـن وفلسطينيين للمحافظة على الموارد الطبيعية المشتركة. وعن طريق هذه التفاعلات فيما بينهم، يصبح أفراد الجماعتيـن قادرين على التماهـي بعضهم ببعض؛ بوصفهم حرّاساً للمـوارد الطبيعية المشتركة. ولمّا كانت هذه الممارسة تستجيب لقيمةٍ اجتماعيةٍ واسعةٍ ترمي إلى تحسين حالة العالم كلّه، فإنّ الخطوط العامة لهويةٍ جديدةٍ جامعةٍ قد تَظهر لدى الجيل القادم من القادة في الشرق الأوسط.

الاستقرار: إدراج الجماعات ضمن كلٍّ كبير

يسعى **أسـلوب الاسـتقرار** إلـى إقامة تفاعلات متبادلة، بحيث تكـون للجماعات الاجتماعية أدوار متمايـزة متجـذِّرة فـي رؤيةٍ واسعة كبيـرة، أو هدفٍ واسـعٍ كبيرٍ. ويُعرَف هـذا الأسلوب في الأدبيـات باسم **التصـنيف الفرعـي**، أو **التفريق المتبـادل بين الجماعـات المتباينة**. ومردّ ذلك

أنّ أفراد الجماعات المختلفة يُعَدّون مالكين لأدوارٍ متمايزةٍ، لكنّها متكاملة، ويُسهِمون في الهدف المشترك من خلالها. [12] لقد نتج هذا الأسلوب بعد عشرات السنين من البحوث النفسية، وبحوث تعليم الكبار التي بيَّنت أنّ لدى البشر حاجات شديدة من أجل التمايز والانتماء في آنٍ معاً.

لقد أظهرت البحوث التي أجراها عددٌ من علماء النفس، أمثال جون دوفيديو وسام غارتنر وآنا فاليدزيك، وتضمّنت سلسلة من التجارب؛ أنّ الانحياز بين الجماعات المتباينة قابلٌ للتقليل عندما تُجعل هويات الجماعات بارزةً، وتكون هويات الجماعات الفرعية جزءاً من هويةٍ مشتركةٍ كبرى. [13] إضافةً إلى هذا، فإنّ مايكل هوغ وديبورا تيري من جامعة كوينزلاند يقترحان أنّ أفراد الجماعة الفرعية (عندما تكون الجماعة كبيرةً، وتكون الهوية المشتركة ثابتة) قد ينظرون إلى التمثُّل أو الذوبان المفروضين (أي إعادة التحديد) بوصفهما خطراً على الهوية. ويقترح هوغ وتيري إستراتيجيةً فاعلة من أجل إدارة أوضاعٍ من هذا القبيل، ألا وهي جعل كلٍّ من هوية الجماعة المشتركة وهوية الجماعة الفرعية بارزتين في آنٍ معاً. [14]

ولمّا كُنّا نُعَدّ من المقيمين في سنغافورة، فقد شهدنا أولاً بأول كيف استخدم رئيس الوزراء الأول في البلاد، لي كوان يو، ومَنْ أتى بعده من قادة الحكومات، أسلوب الاستقرار، فحقّقوا نتائج متميِّزة. وبوصفه قائداً في مجتمعٍ يتميَّز بوفرة من الثقافات والاثنيات والمعتقدات الدينية، كان لي كوان يو يشدِّد منذ استقلال سنغافورة عام 1965م على أنّ قوة الأمّة كامنةٌ في تنوعها، وفي ثقافاتها المتعدّدة. وبوجه عام، يُنظَر إلى الهويات الاثنية والدينية المتنوعة باحترام؛ لأنّها تحافظ على تقاليدها الفريدة، إلى جانب إسهامها – في الوقت عينه– في مجموع الأمّة كلّها. وثقافة الاحترام هذه ظاهرةٌ في الممارسات الاجتماعية الممتدة من الاحتفال بمختلف المناسبات الدينية الرئيسة لكلّ دين، إلى المناسبات والاحتفالات السنوية المشهودة، من مثل: اليوم الوطني، ومهرجان السنة الجديدة، حيث تُعطى الجماعات المختلفة أوقاتاً متساوية على المنصة الرئيسة. إنّ من شأن هذه الممارسات أن تحول دون قيام جماعات الهوية المهيمِنة بفرض هوياتها على الآخرين، وتتيح أيضاً لجماعات الأقلية ممارسة هوياتها الفريدة. لقد أدى أسلوب الاستقرار دوراً مهماً – بوصفه قوةً حقيقية– في مقاومة التمييز الاثني بسنغافورة. ويُعدّ نجاحه واضحاً نظراً إلى سهولة التعامل والتفاعل بين المواطنين من خلفياتٍ اثنيةٍ مختلفة. وينحو أبناء سنغافورة – على نحوٍ متزايد– إلى إعلاء قيمة حالة مجتمعهم المتعدّد الاثنيات، من حيث: جودة العلاقات بين

هذه الاثنيات المختلفة، والاستقرار الذي توفِّره هذه الصيغة. وعلى هذا؛ فإنّ هذه العلاقات غالباً ما يشار إليها بوصفها محرّكات لما صار واحداً من أكثر الاقتصاديات ديناميةً ونجاحاً وتنوعاً.[15]

وإذا عدنا إلى الميدان المؤسساتي، وإلى مثال مؤسسة حقوق الطفل، نجد أنّ تلك المؤسسة الهندية غير الحكومية قد اعتمدت عملية تجديدية للتخطيط الإستراتيجي تستخدم مفهوم الاستقرار أيضاً. فثمّة أشخاص كثيرون ممّن هم على ألفةٍ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي التقليدي، حيث يجري تطوير الإستراتيجية من فريق يضم كبار العاملين، ثمّ يصار إلى تعميمها نزولاً عبر الهرمية المؤسسية. وبعد ذلك، يتعيَّن على كلّ وحدة وظيفية أو جغرافية التناغم مع هذا الصندوق المتدرج من الأعلى وعلى نحوٍ حادّ متعارض مع ذلك الأسلوب، أرادت مؤسسة حقوق الطفل تطوير عملية إستراتيجية تُقِرّ بالهويات الإقليمية المتمايزة عبر المؤسسة. فحين يسافر المرء من شمال الهند إلى جنوبها، أو من شرقها إلى غربها، يجد أنّها بلدٌ يضم اختلافاتٍ كثيرة في كلّ شيءٍ تقريباً؛ من حيث اللهجات، والمواقف الاجتماعية، حتى كمية التوابل في الطعام. ومع أنّ المؤسسة تُقِرّ بهذه الاختلافات، فإنّها تدرِك أيضاً حاجتها إلى خطة متكاملة بعيدة المدى لتقديم مشروع كبير فعلاً. وقد تمثَّل الحلّ في قيام كلّ جماعة إقليمية بالعمل على الإستراتيجية بعد تقسيمها إلى خطوات عمل صغيرة. وعن طريق هذا الأسلوب، تكون النسخة النهائية هي ما ينتج من عمل الجماعات وتعاونها فيما بينها من أجل التوفيق بين الاختلافات المحلية، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية المتكاملة. وثمّة أمثلةٌ شائعةٌ أُخرى على الاستقرار نجدها في المؤسسات، مثل إنشاء جماعات العلاقات، ومجتمعات الممارسة؛ إذ يسعى كلّ أسلوبٍ من هذين الأسلوبين إلى تشجيع تطوير هوية مشتركة، مع المحافظة على الصلة بين الجماعات والإستراتيجية المؤسساتية العامة. وعلى نحو ما ناقشنا أعلاه، فإنّ الدراسات تبيِّن أنّ استقرار الجماعات ضمن جماعاتٍ كلية أكبر حجماً قد يكون وسيلة فاعلة لتقليل الإحساس بالقلق والخطر بين الجماعات المتباينة. لكنّ هذا لا يعني أنّ التطبيق الفعلي لأسلوب الاستقرار أمرٌ يخلو من الصعوبة؛ فبالنظر إلى طبيعة الحياة المؤسسية التي تكون إقليميةً في الأغلب، فإنّ القادة يواجهون تحدياً جدياً يتمثّل في الموازنة بين تماسك جماعة نحن والتماهي بالمؤسسة بوصفها كلاً موحداً.

وللتمكُّن من إدارة هذه التوترات، يستطيع القادة الطامحون إلى العمل عبر الحدود القيامَ بعددٍ من الخطوات الإضافية؛ إذ يمكنهم أولاً إنشاء مهام مستقلة بحيث تكتسب خبرات كلّ جماعة

قيمةً متساويةً. ثمّ قد يجدون فائدةً في استخدام أسلوب ينخرط أفراد الجماعة الفرعية بموجبه – في البداية– ضمن أنشطة تؤكّد هويتهم، ثم تلتقي جماعاتٌ مختلفة معاً من أجل العمل، وصولاً إلى فهمٍ مشترك.[16] وقد يستطيع هؤلاء القادة أيضاً المساعدة على إدارة هذه الديناميكيات بين الجماعات المتباينة بالحديث الفاعل عن وجهات النظر الفريدة التي تأتي بها الجماعات المختلفة، وعن إسهامات هذه الجماعات في الأهداف المؤسساتية الكبرى أيضاً. إنّ من شأن هذه الخطوات التقليدية أن تُسهِم في ضمان احتفاظ الجماعات الفرعية الصغيرة بوحدتها ومعناها الفريد، مع استقرارها ضمن الكلّ المؤسساتي الكبير.

الحياكة: الهوية والأدوار التي تتجاوز الحدود

الأسلوب الرابع والأخير هو أسلوب الحياكة الذي يسعى إلى **اجتياز الهويات الاجتماعية والمؤسساتية واختراقها** على نحوٍ يتسم بالاعتماد المتبادل، بحيث يكون الارتباط بين هذين النوعين من الهويات أقل وثوقاً. إنّ مفهوم الحياكة يتعلّق بممارسة حياكة الهويات الاجتماعية عبر الأدوار والمستويات ضمن المؤسسة. وهو أسلوب يؤدي أيضاً إلى تسهيل نشوء فرص من أجل زيادة التعاون العابر للحدود، وزيادة الإبداع أيضاً. إنّ في هذا الأمر توسعةً لفكرة مارلين بروور عن تجاوز الحدود.[17] إذ ترى بروور، وهي أستاذةٌ في علم النفس بجامعة أوهايو الحكومية، أنّ الفئات الاجتماعية في المجتمع الواسع تصبح إشكاليةً عندما تتصل بالفئات الفرعية ضمن المؤسسة. فمثلاً، غالباً ما تتداخل الفئات الاجتماعية مع الجماعات الوظيفية؛ كأن يُصنَّف العاملون إلى تنفيذيين ذكور، وكاتبات إناث. في تلك الحالة، وبذلك، فإنّ حياكة الحدود يكون لها أهمية خاصة من حيث جَسْر هوّة التنوع بين الجماعات المهيمِنة وجماعات الأقلية في المؤسسة. وعادة ما تستخدم المؤسسات في الولايات المتحدة، ولا سيما في قطاع الشركات مبادراتٍ متعدّدةَ المستويات؛ لضمان زيادة التمثيل العابر للحدود، وزيادة الاتصال والاحتكاك عبر المستويات المختلفة. وتتمثّل إحدى الممارسات في الإقدام على تشجيع جماعات اجتماعية قليلة التمثيل، وتوظيفها في وظائف أو مهن بعينها. وثمّة أسلوبٌ آخر يقوم على استخدام برامج التدوير الرسمي للوظائف من أجل تنمية مهارات العاملين وتطويرها، وزيادة عدد ممثلي الجماعات القليلة التمثيل ضمن مهنةٍ معينةٍ بعينها، أو دورٍ بعينه. وهناك أسلوب ثالث يشتمل على الإشراف العابر للحدود، مثل إقامة رابط مزدوج بين مشرف وموظف يكونان عضوين في جماعتي هويةٍ مختلفين،

ووظيفيتيــن مختلفتين أيضاً. إنّ كلّ أسلوب من هذه الأساليب منسجمٌ مع منهجية حياكة الحدود، من حيث اختراقها حدود جماعات العمل باستخدام العضوية في الجماعة الاجتماعية.

يستطيـع القـادة، عن طريق دفـع أسلوب حياكة الحـدود خطوةً إلى الأمـام، استخدام هذا الأسلـوب استخداماً إستراتيجياً بوصفه وسيطاً من أجل التعاون العابر للحدود، والتعلّم والتجديد العابرين للحدود أيضاً. فلننظر في مثال قائدة إحدى الشركات (سوف نطلق عليها اسم سيريتينا) التـي يتطلّب عملها أن تقود فِرَق عمل افتراضية لتطبيـق خدمات مالية إقليمية في بلدانٍ متعدّدة، أو تنفيذهـا اعتماداً على بنىً تحتية شديدة الاختلاف. إذ تتحـدث سيريتينا عن الفريق التقليدي بوصفـه مكوّناً من ثلاثيـن عضواً من الرجال والنساء، ومن مختلـف الأعمار، وكذلك من خلفياتٍ قوميةٍ متعدّدة. ويُمثّل هؤلاء الأشخاص مجالاً من المستويات والوظائف المؤسساتية.

توضّـح سيريتينـا أنّ قـوة هذا النـوع من فِـرَق العمل كامنةٌ فـي التمثيل، وذلـك من حيث: الاختـلاط الوظيفي، واختلاط تمثيل الهوية الاجتماعية أيضاً. وهي تقول إنّ هذا يزيد من احتمال توفير خدمات ذات صلة بكلّ سوقٍ من الأسواق، وذات حساسية أفضل للأسواق أيضاً. لكنّ النقطة العمياء تظل كامنةً في الزيادة الحادّة من احتمال وجود خطوط انقسام ونزاع بين الجماعات؛ لأنّ جماعـات فرعية كثيرة سوف تصطف على امتداد خصائص وظيفية أو ديموغرافية مشتركة فيما بينها. وفي خروجٍ مثيرٍ للاهتمام على الحكمة التقليدية، تُشدِّد سيريتينا على التوجّه صوب المهمة إلـى حدٍّ يزيد كثيراً على التوجّـه صوب الفريق نفسه، وذلك عندما تكـون في المراحل الأولى من العمـل مع الفريـق الجديد. إنّها تضع جداول زمنية شهرية تفصيليـة، وتنقل إلى الآخرين أهداف الأداء بوضوحٍ كامل، وتحرص على توفير الموازنات والموارد اللازمة للفريق. ومنطقها هنا هو بناء قـوة اندفاع سريعة مرئية من أجـل المشروع. وهي تدافع عن منطقها هـذا بالقول: «عندما يذوق هذا الفريق المتنوع طعم النجاح في وقتٍ مبكر، فإنّ مجالات النزاع المحتملة تتلاشى وتنزوي في خلفيــة الصـورة. أمّا حين يبدأ الأمر على مسارٍ خطأ، فـإنّ الفوارق سوف تؤدي إلى إخراج الجهد كلّـه عن طريقه الصحيح. وفي وقـتٍ لاحق؛ أي عند تحرُّك الفريق صـوب التنفيذ الفعلي للمهام، نقلت سيريتينا التشديد صوب مزيدٍ من التوجّه إلى العلاقات بين الأشخاص. حيث تقول في ذلك: «إنّنــي أسعـى إلى زيـادة التركيز على العلاقات، وأحرص على أن يشعر كلّ فرد مـن الفريق بأنّه عضو في هذا الفريق فعلاً، وأنّ له رأياً في العمل». وهذا الأسلوب يساعد على ضمان ظهور الفكرة الفضلـى واحتلالها الصدارة، على الرغم من وجود الحدود الديموغرافية والوظيفية. وهذا شيءٌ يؤدي بدوره إلى زيادة الإحساس بالالتزام والاقتناع مع مرور الزمن.

إنّ إظهـار المرونة في أسلوب القيـادة، والوعي الحقيقي بتركيبة الجماعـة، مكّن سيريتينا مسبقـاً، مـن تكون طبقات عدّة من الحدود بيـن الجماعات المختلفة.[18] يُذكَـر أنّ القادة الذين يعملـون على غرار سريتينـا لا يرون في الفوارق بين الجماعات المتباينـة تحدياً يتعيَّن تذليله، بل يرون فيه وسيلةً من أجل حلّ التحديات. وعن طريق تكوين الجماعات الاجتماعية ضمن المستويات والأدوار المؤسساتية، يُمكِن للقادة الذين يجتازون الحدود إطلاقُ الإبداع ليشمل الأفراد والعاملين في المؤسسة كلها.

خلاصة

حدَّدنـا في هذا الفصل أربعة أساليب يمكِن للقـادة استخدامها في اجتياز الحدود الفاصلة بيـن الجماعـات المتباينة المكوَّنة مـن أشخاصٍ، تحمل كلّ فئةٍ منهم تاريخـاً مختلفاً، ومنظوراتٍ وقيمـاً وثقافاتٍ مختلفةً أيضـاً. وعلى نحو ما رأينا في الأمثلة، فإنّ القـادة يستطيعون اعتماد هذه الأساليـب تبعـاً لنقـاط قوتهم، وللمناطـق العمياء المحتملة فـي مشروعات عملهـم اليومي، وفي اجتماعاتهـم وأنشطتهـم ومبادراتهم. إنّ تعليق الفوارق بين الجماعـات المتباينة، وإعادة تحديد هويـة جامعة جديدة، وتشـارك هذه الهوية، واستقـرار جماعات مختلفة ضمن هـدفٍ مؤسساتيٍّ جامعٍ كبيرٍ واحد، وحياكة الهويات المؤسساتية والاجتماعية؛ كلّ ذلك سيتيح للقادة الطامحين إلى تجـاوز الحـدود، توليدَ تماس فاعل بين الجماعات المختلفة؛ خدمـةً لرسالة المؤسسة، أو رؤيتها، أو هدفها.

ولمّـا كانـت الديناميكيـات فـي مجتمعنـا الواسع تَظهـر – على نحـوٍ متزايدٍ– فـي الأطر المؤسساتيـة، فـإنّ مـكان العمل قد يكـون الحيّز الذي يجري فيـه جَسْر الحدود بيـن الجماعات المختلفـة، سواءٌ أكانت حـدوداً تاريخية، أم حدوداً ناشئةً حديثاً. وأملنـا هو أن يتمكّن الأشخاص المنتمـون إلـى جماعات متباينة – إذا توافرت لهم فرصٌ من أجـل التواصل العابر للحدود ضمن مـكان العمل– من تعميم خبراتهم في أوساط الجماعـات المحلية. وعلى هذا النحو، فإنّ القيادة التي تتجاوز الحدود قد تكون مفيدةً بوصفها وسيطاً من أجل التغيير الإيجابي في المؤسسات، وفي المجتمع الواسع الذي تخدمه هذه المؤسسات أيضاً.

Notes

(1) Thomas Friedman, The World Is Flat (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005); and Ron Ashkenas et al., The Boundaryless Organization: Breaking the

Chains of Organizational Structure (San Francisco: Jossey–Bass, 1998).
(2) Boundary spanning has a long tradition in organization theory. Although the con– cept has focused on spanning structural and information boundaries in organizations, we address the role of leadership in spanning social iden–tity boundaries. See Howard Aldrich and Diane Herker, "Boundary Spanning Roles and Organization Structure," Academy of Management Review 2, no. 2 (1977): 217–230. See also Ralph Katz and Michael Tushman, "A Longitu–dinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development," Academy of Management Journal 26, no. 3 (1983): 437–463.
(3) For a comprehensive analysis of demographic fault lines, see Dora Lau and Keith Murnighan, "Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines," Academy of Management Journal 48, no. 4 (2005): 645–659; and Lau and Murnighan, "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Or– ganizational Groups," Academy of Management Review 23, no. 2 (1998): 325–340.
(4) The Leadership Across Differences project is a multicountry, multimethod study of leadership in the context of social identity differences. The project is housed at the Center for Creative Leadership. For more information, visit the project Web site at http://www.ccl.org/lad.
(5) Deborah Ancona and David Caldwell, "Bridging the Boundary: External Ac–tivity and Performance in Organizational Teams," Administrative Science Quarterly 37 (1992): 634–665.
(6) Donna Chrobot–Mason, Marian Ruderman, Todd Weber, Patricia Ohlott, and Maxine Dalton, "Illuminating a Cross–Cultural Leadership Challenge: When Identity Groups Collide," International Journal of Human Resource Management 18, no. 11 (2007): 2011–2036. Boundary–Spanning Leader–ship 99
(7) Marilynn M. Brewer and Norman Miller, "Beyond the Contact Hypothesis: Theo– retical Perspectives on Desegregation," in Groups in Contact: The Psychology of Desegregation, ed. N. Miller and M. M. Brewer (New York: Academic Press, 1984), 281–302.
(8) Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of 'Ba': Building a Foun–dation for Knowledge Creation," California Management Review 40, no. 3 (1998): 40–54.
(9) Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, Reducing Intergroup Bias: The Common In– group Identity Model (Ann Arbor, MI: Sheridan Books, 2000).
(10) Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: Free Press, 1985).
(11) Marvin Weisbord, Discovering Common Ground (San Francisco: Berrett–Koehler, 1992).
(12) Miles R. C. Hewstone and Rupert J. Brown, "Contact Is Not Enough: An In–ter– group Perspective on the Contact Hypothesis," in Contact and Conflict in Intergroup Encoun– ters, ed. M. R. C. Hewstone and R. J. Brown (Oxford:

Blackwell, 1986), 1–44.
(13) John Dovidio, Sam Gaertner, and Ana Validzic, “Intergroup Bias: Status, Differen– tiation, and a Common In–Group Identity,” Journal of Personal–ity and Social Psychology 75 (1998): 109–120.
(14) Michael A. Hogg and Deborah J. Terry, “Social Identity and Self–Categori–zation Processes in Organizational Contexts,” Academy of Management Re–view 25 (2000): 121–140.
(15) Beng–Huat Chua, Communitarian Ideology and Democracy in Singapore (London: Routledge, 1995).
(16) Alexander Haslam and Naomi Ellemers, “Social Identity in Industrial and Organi– zational Psychology: Concepts, Controversies, and Contributions,” in International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 20, ed. Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), 39–118.
(17) Marilynn M. Brewer, “Managing Diversity: The Role of Social Identities,” in Di– versity in Work Teams, ed. Sharon E. Jackson and Marian N. Ruderman (Washington, DC: American Psychological Association, 1995), 47–68.
(18) The techniques described in the Siritina example parallel recommenda–tions made in a quantitative study of leadership by Lynda Gratton and her colleagues. For more on how leaders can modify their style to manage fault lines, see Lynda Gratton, Andreas Voigt, and Tamara J. Erickson, “Bridg–ing Faultlines in Diverse Teams,” MIT Sloan Management Review 48 (2007): 22–29.



الفصل الثامن

بناء الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تحديات وفرص للقادة المبدعين

رودريك إم. كرامر

كلية الأعمال، جامعة ستانفورد

يواجه القادة غالباً مهمة دقيقة حافلة بالتحديات، ألا وهي تسهيل بناء الثقة بين الجماعات التـي يمثِّلونها. وتزداد هذه المهمة صعوبة، ولا سيما عندما تتقاسم هذه الجماعات تاريخاً حافلاً بغيـاب الثقـة والشك العميق. ويركِّز هـذا الفصل تحديداً على قضايا رئيسـة متعدّدة، يتعيَّن على القـادة إدراكهـا ومعالجتها؛ إذا كانوا يرغبون في بناء الثقة بيـن الجماعات التي يمثِّلونها بنجاح. أولاً، كيـف يجـب تحديد مفاهيم الثقة فـي سياق علاقات الجماعات المتباينـة؟ وبتعبير آخر، ما عناصـر الثقة الخاصـة أو المميّزة المؤثّـرة في مستوى الجماعـات المتباينة؟ ثانيـاً، ما العوائق التـي تحول دون بناء الثقة فـي سياقات من هذا القبيل؟ أو بتعبير مختلف بعض الشيء، أين تكمن الصعوبـة في رعاية الثقة وتعزيزها بين الجماعات؟ ثالثاً، كيف يستطيع القادة التعامل بإبداع مع تشجيع بناء الثقة بين الجماعات المتباينة، ولا سيما عندما تسود أجواء من الشك وغياب الثقة؟

سأتناول هذه الأسئلة المهمة في هذا الفصل بتركيز الانتباه على طرق تسهيل بناء الثقة التي يستطيـع القادة المبدعون ذوو الحيلـة الواسعة استخدامها في أوضـاع التفاوض بصورة خاصة. وأُشـدِّد على هذه الأوضاع؛ لأنّ التفاوض يُعَدّ، منذ أمد بعيد، إحدى الآليات الرئيسة المتاحة أمام

القـادة لإدارة الصـراع في حال غياب الثقـة بين الجماعات. [1] فعلى سبيـل المثال، أدّت عمليات التفاوض دوراً رئيساً في مساعي إدارة جورج دبليو بوش الأخيرة لإقامة علاقات بنّاءة مع الصين وكوريا الشمالية وغيرهما من الدول. [2]

ولعلّ التفاوض يكون فاعلاً – بصورة خاصة– في معالجة مشكلتين مألوفتين – في الأقل– في صراعات الجماعات المتباينة. أولاً، يساعد التفاوض القادة على التوصل إلى اتفاقيات مقبولة بصـورة مشتركـة، ويجنّبهم الوصول إلى طرق مسدودة باهظة الثمـن، أو إلى تصعيد مدمّر حين تنزلق جماعتان أو أكثر إلى صراعات على موارد أو قضايا متنازع عليها. [3] ثانياً، لعلّ التفاوض يكون مفيـداً عندما يرى قـادة جماعات تربطها علاقات اعتماد متبادل فرصـةً لتحقيق كسب مشترك، ولكنّهم يفتقرون إلى مجموعة من التفاهمات المشتركة، أو إلى قواعد قرار لإقامة تعاون مثمر. [4]

تحديد مفاهيم الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

اعتـرف الباحثون منذ زمـن طويل بدور الثقة المركزي في المفاوضـات الفاعلة. [5] فمثلاً، تَبيَّـن أنّ الثقة تُسهِّل التوصـل إلى نواتج مساومة مُرْضية أكثر، وأنّ غيـاب الثقة يعيق التوصل إلى هـذه النواتج. [6] ولكـنّ تصوراً هشّاً لثقة من هـذا القبيل يطرح بعض الصعوبـات. ومع أنّ علماء الاجتمـاع أولـوا تعريف الثقة اهتماماً كبيراً، فـإنّ مهمة إيجاد تعريف موجـز مقبول عالمياً بقيت مهمة عسيرة. [7] ونتيجة لذلك؛ استُخدِم مصطلح الثقة في العلوم الاجتماعية بطرق مميّزة شتّى، ليست متناغمة على الدوام.

فمـن جهة، هناك الصياغـات التي تسلّط الضوء على الاعتقـادات الصريحة والافتراضات الضمنيـة، التي تُسهِم في تكوين فهم النـاس للثقـة. فعلى سبيل المثال، وصف أحد الباحثين الثقة بأنّهـا مجموعة «التوقعات المعلومة والمؤكـدة اجتماعياً، التي يحملهـا الأشخاص تجاه الآخرين، وتجـاه المنظمات والمؤسسات التي يعيشون فيها، وتجاه الأنظمة الاجتماعية الطبيعية والأخلاقية التي تحدِّد المفاهيم الأساسية في حياتهم». [8] ومن جهة أُخرى من طيف التعريف، هناك مفاهيم تشـدِّد علـى أبعاد الثقة الإستراتيجية أو الحسابية. وقد عرَّف برويت وروبين الثقة – مثلاً – بأنّها – ببساطة– توقُّع أنّ الآخر معنيّ إيجابياً بمصالحنا. [9]

اختلف الباحثون أيضاً في قضية تصوير الثقة بصفتها سمة فردية نفسية في المقام الأول، أو بصفتها جانباً من العلاقة الاجتماعية بين طرفين (أو أكثر) تربطهما علاقات اعتماد متبادل. لذا، تعامل بعض الباحثين معها بوصفها متغيّراً مزاجياً، أو سمة شخصية للأفراد.[10] وفي المقابل، فسّرها آخرون بأنّها خصلة علائقية (مرتبطة) متأصلة بين الأطراف.[11] وسواء وُصِفت بأنّها خصلة مزاجية للاعبين اجتماعيين أو مزية ناشئة لعلاقتهم، تُجمِع هذه المفاهيم المتنوعة على أنّ الثقة، بصرف النظر عن محتواها، تُعَدّ توجُّهاً أو حالة نفسية للاعب اجتماعي (واثق) تجاه لاعب آخر أو أكثر (موثوق به، أو بهم).

وإذا كانت الثقة عُرِّفت بأنّها توجّه أو حالة نفسية، فقد عُرِّفت أيضاً بأنّها عمليات معرفية مترابطة متعدّدة. بدايةً، تُورث الثقة حالة من الحساسية أو الخطورة الملموسة، المنبثقة من شكّ الأفراد بالدوافع والنيات والأعمال المرتقبة للآخرين الذين تربطهم بهم علاقة اعتماد متبادل. وعلى نحوٍ مشابه، رأى لويس وويجيرت أنّه يمكن وصف الثقة بأنّها «سلوك مسار عمل خطير في ضوء توقع واثق أنّ جميع الأشخاص المعنيين بذلك العمل سيتصرفون بكفاية والتزام».[12] وتقتضي ثقة من هذا القبيل – في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة – مجموعة متنوعة من التصورات، تشمل توقع تعاون الطرف الآخر، واستعداده للمشاركة في إيجاد حلٍّ جادٍّ وبنّاءٍ للمشكلة.[13]

يمكنني باستقراء هذه الاختلافات المتنوعة، تحديد مفهوم الثقة – في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة – بأنّها مجموعة افتراضات واعتقادات وتوقعات مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة ما بشأن رجحان أن تكون أعمال مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة أخرى، مفيدة ومواتية، أو غير ضارّة بمصالحه في الأقل.

فوائد الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تدعم مجموعة متنوعة من الدراسات الافتراض القائل إنّ الثقة تدعم عمليات المساومة التكاملية ونواتجها. فقد بيّنت الدراسات مثلاً أنّ الثقة تُسهِّل تبادل المعلومات المفيدة بين المفاوضين. ووُجِد أيضاً أنّها تُسهِّل التوصل إلى اتفاقات بشأن العروض المقترحة.[14] وأثبتت بحوث أُخرى أنّ الأفراد، على الأرجح، يسلكون سلوكاً تعاونياً عندما يثقون بالآخرين.[15]

مـن شـأن الثقـة أيضـاً أن تؤثّر فـي السلـوك التكاملي فـي أثنـاء التفاوض، بتأثيرها في إستراتيجيـات المساومـة التي يتبعها القادة عنـد محاولتهم التأثير في الطـرف الآخر. فقد أكّد روثبـارت وهولمارك مثـلاً، الفرقَ بين إستراتيجيات المساومة التوفيقيـة والإكراهية المستخدمة فـي مفاوضات الجماعـات المتباينـة؛ إذ تستدعـي الإستراتيجيـات التوفيقية استخـدام حوافز إيجابيـة؛ مـن أجل انتـزاع استجابات تعاونية من مفاوض الطرف الآخر. [16] فـي حين تستدعي الاستراتيجيـات الإكراهية استخـدام التهديدات والروادع؛ من أجل دفـع طرف متمرد – على ما يبدو– إلى الإذعان.

أضـف إلـى ذلـك أنّ ثقـة القائد بالطـرف الآخر قـد تـؤدي دوراً مهماً في هـذه الخيارات الإستراتيجيـة؛ ذلك أنّ اختيـار إستراتيجية التأثير يتأثّر بافتراضات القائـد بشأن تقبّل الطرف الآخـر أو تجاوبـه مع إستراتيجية مـا. ويرجّح مثلاً أن يقع اختيار المفاوضيـن على إستراتيجيات التأثيـر الإيجابي عندما يكون تجاوب الطرف الآخـر كبيراً. وفي المقابل، فمن المرجّح أن يلجؤوا إلى إستراتيجيات أكثر إكراهاً إذا كانت ثقتهم بالطرف الآخر متدنية كثيراً، لدرجة اعتقادهم أنّه قد يستغل أيّ بادرة توفيقية أو تعاونية. [17]

وتخلص بحوث أُخرى في علم النفس الاجتماعي إلـى أنّ تأثير الثقة لا يقتصر على توقعات المفاوضين قبل التفاوض، وعلى سلوكهم خلاله فحسب، بل يشمل أيضاً الإسنادات التي يصنعونها بعد انتهائه. وحين تكون الثقة كبيرة، يرجّح أن يُحْسِن الأفراد الظنَّ بالطرف الآخر. وفي المقابل، فمـن المرجّـح أيضاً أن يسيئوا الظـنَّ بالسلوكات والنواتج نفسها، وأن ينظـروا إليها بعين الشك، عندما تكون الثقة متدنية. [18]

العوائق التي تعترض سبيل الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

يتعيَّـن علـى القادة لبنـاء الثقة في سياقـات تفاوض الجماعـات المتباينـة، إدراك العوائق النفسيـة والاجتماعيـة التي تعيـق بناء مثل هذه الثقـة. وقد حدَّد الباحثون – فـي هذا الصدد – مجموعة متنوعة من العوامل التي من شأنها أن تعيق بناء الثقة. [19] ولخدمة أهداف هذا التحليل،

يمكـن مناقشـة هذه العوامـل من منظور العمليـات النفسية التـي تقوّض الثقـة أولاً، ومن منظور العوائق الاجتماعية ثانياً.

وأمّـا ما يتعلّـق بالبُعْد النفسي، فقد أولى علمـاء السلوك مسألة تحديـد العمليات المعرفية الفاعلـة، التي تُضعِـف أداء المفاوضـ، اهتماماً كبيراً. وعلـى نحوٍ مشابه، أثبتـت البحوث وجود مجموعـة متنوعة من العمليات الحكمية التقييميـة وانحيازات القرار التي تؤثّر سلباً في المساومة التكامليـة. [20] أمّا تحديد العمليات المعرفية، التـي تقوّض بناء الثقة بين الجماعات، فقد درست أكثر البحوث توسّعاً حتى اليوم آثار التصنيف الاجتماعي الضارة بالتصور والحكم الاجتماعي. [21] وأثبتـت بحوث قديمة عن تحيُّز جماعة نحن وجودَ اتجاه راسخ وسائد بأنّ الأفراد يحملون وجهات نظـر إيجابية نسبياً عن جماعتهم الخاصة وأعضائهـا، ووجهات نظر سلبية نسبياً عن الجماعات الأخـرى وأعضائهـا. وبيَّنت بحوث لاحقة أنّ مجـرد تصنيف بعض الأفـراد تصنيفات اعتباطية، لكنّها مميّزة، يؤدي إلى آثار حكمية منهجية، حتى في سياقات التفاوض. [22]

وتشيـر بحـوث إنسكو وسكوبلـر عن **أثر الانقطـاع** إلى استنتاج مشابـه. [23] فقد قدَّم هذان الكاتبـان أدلـة على وجود **مخطَط جماعة أغيار** سلبي، من شأنـه أن يفقد المفاوضين الثقة، وأن يثيـر شكوكهم بأعضاء هذه الجماعة، ويجعلهم أيضـاً يتوقعون سلوك مساومة أكثر تنافساً منهم. ووفقاً لماريلين بروور وروبرت براون، يتألّف مخطّط جماعة الأغيار هذا من مكوِّنين مهمين اثنين. [24] الأول، هـو **غيـاب الثقـة المسـتندة إلى مخطّط**، التـي تُمثِّل «الاعتقاد أو التوقـع المكتسب أنّ العلاقـات بين الجماعـات المتباينة تنافسية، وهـذا يتطلب عدم الثقة بجماعـة الأغيار، وحماية مصالـح جماعة نحن». والثاني، تولِّد هذه المنافسة المتوقعـة دينامية تُغذّي نفسها بنفسها. وكما أشـار بـراون وبروور: «عندمـا يعتقد المرء أنّ لدى الطـرف الآخر نية تنافسيـة، فالعمل المعقول الوحيـد هو منافسة الذات بهدف تجنّب خسارة محتملـة». [25] وتُعَدّ درجة استجابة الطرف الآخر للبـادرات التعاونية أو التوفيقية مظهراً من مظاهر هذه التوقعات الوقائية المتضائلة التي تقحمها انحيـازات من هـذا القبيل في عملية التفاوضـ، وتغلّف بها اعتقادات الأطـراف المتفاوضة. وقد وجـد روثبارت وهولمارك أنّ من عواقب التصنيف الاجتماعي ميل الأفراد إلى الاعتقاد أنّ أعضاء جماعـة نحـن أكثر تجاوباً مـع إستراتيجيات التأثير التوفيقيـة، وأنّ أعضاء جماعـة الأغيار أكثر تجاوباً مع الإستراتيجيات الإكراهية. [26] ومن المرجّح أن تدفع افتراضات مسبقة من هذا القبيل

المفاوضيــن إلى تفضيل إستراتيجيات إكراهية بإفراط عند محاولة التأثير في خصم من جماعة أُخــرى يُفترضـ أنّه مقاوم. ونظــراً إلى أن الطرف الآخــر يحكم أيضاً على دوافــع هذا المفاوض ونيّاتــه من خــلال أعماله، فإن النتيجة تكون سلسلة من الأعمال الهدّامة؛ أي دورات من ردّ الفعل، حيــث يستجيــب كلّ طرف بما يَعُــدُّه أسلوباً دفاعياً مبــرّراً بسبب أعمال الطــرف الآخر التهديدية والاستفزازية. [27]

أمّــا في حال تساوي العوامل الأخــرى جميعها، فقد يبدو استمرار هــذه التشوهات الحكمية المختلفــة أمــراً صعبــاً، ولا سيمــا إذا توافر لــدى المفاوضين دليــل داحض. ولســوء الطالع، ثمّة ديناميــات نفسية كثيرة تزيد من صعوبة تصحيح تصــورات مغلوطة من هذا القبيل، ولا سيما في مفاوضات الجماعات المتباينة. ومن القابل للجدل والمناقشة القول إنّ سمات غياب الثقة والشك القائمة بذاتها هذه، تنشأ بسبب ما يواجهه الملاحظ المرتاب من صعوبات في التعلّم من تجارب متعلّقة بالثقة، ومن صعوبات في إنتاج تجارب (تشخيصية) مفيدة. ومن المشكلات التي يواجهها المفاوضـ الشـكّاك أنّه – منذ البداية– يطعــن في صلاحية القيمة التشخيصيــة المتصورة لأيّ دليل يُثبِت جدارة الطرف الآخر بالثقة؛ لأنّه يفترض مسبقاً عدم جدارة الطرف الآخر بالثقة، وأنّ وراء الأكمــة مــا وراءها. وإنّ التلميحات التشخيصية جميعها قابلــة للفساد بطبيعتها، على نحو ما علَّق ويك في هذا الصدد. [28] وقد ساق مثالاً مثيراً من التاريخ لإيضاح هذه المسألة: فقُبيل هجوم اليابانييــن علــى بيرل هاربــور بيوم واحد، أَعلم الملحــق البحري الأمريكي واشنطــن أنّه لا يعتقد أنّ اليابانييــن ينوون شنّ هجوم مفاجئ وشيك؛ لأنّ الأسطــول لا يزال راسياً في قاعدته الرئيسة. وقــد أشار إلى أنّه رصد حشوداً ضخمةً من البحّــارة، وهم يتجولون كيفما اتفق في شوارع طوكيو، بوصــف ذلك دليلاً على هذا الاستنتاج. ولكنّ الأمر الذي غفل عنه الملحق أنّ هؤلاء البحّارة كانوا فــي حقيقــة الأمر جنــوداً يابانيين متنكرين بزيّ بحّــارة؛ لإخفاء حقيقة أنّ الأسطــول الياباني قد أبحــر مسبقــاً. ومن وجهة نظــر اليابانيين، فقد كانت هذه الخدعة مثالاً بارعــاً عمّا يدعوه خبراء الاستخبــارات العسكرية **بالتضــليل الإســتراتيجي**. ويمكن استخدام تمويــه إستراتيجي من هذا القبيل في التفاوض وغيره من أوضاع الصراع الأُخرى؛ لتضليل العدو بشأن قدرات الطرف الآخر أو نياته الحقيقية. وبالتوسّع في الحديث عن عواقب هذه الحادثة، نجد أنّ من سخرية القدر – مثلما لاحظ ويك– أن بحث الملحق عن دليل دامغ جعله أكثر عرضة للاستغلال. وعلَّل ويك ذلك قائلاً: «حقيقة أنّ المراقب يجد نفسه يُعِدّ دليلاً محدِّداً نوعاً من التحقّق الذي لا يرقى إليه الشك ممّا هو

قابل للفساد، أو ما يمكن أن يكون كذلك؛ هو السبب نفسه الذي يدعوه لأن يكون مرتاباً بهذا الدليل؛ لأنّ الدليل الأفضل بالنسبة إليه هو أيضاً الدليل المرشّح أكثر من غيره لأن يجري التلاعب به». [29]

ناهيك عن إضعاف قدرة القادة على التعلّم مباشرة من خبراتهم، فقد تَحُدّ الأوضاع التي تُهيّئ لسيادة أجواء غياب الثقة، من قدرة القادة على استخلاص المعلومات التشخيصية التي يتطلبها جدارة الطرف الآخر بالثقة تقييماً دقيقاً. وتستلزم معرفة مدى جدارة طرف ما بالثقة الإقدام على شيء من المخاطرة. [30] لذا، يتعيَّن على الأشخاص الانخراط في تجارب مع الآخرين، إذا أرادوا التوصل إلى البيانات التشخيصية اللازمة لمعرفة الجدير بالثقة من بينهم، ودرجة ذلك. وتتطلّب تجارب من هذا القبيل أن يعرّض الأفراد أنفسهم إلى إمكانية وضع ثقتهم في غير محلها، وحجب ثقتهم من دون وجه حقّ.

وممّا لا شكّ فيه أنّ أيّ انحياز منهجي في إنتاج عيّنات البيانات، يؤثّر في الاستنتاجات التي تتمخض عنها هذه التجارب. وعلى نحوٍ مشابه، حاول المنادون بالثقة، مثل هاردين وغامبيتا، إثبات أنّ التباينات في الثقة المفترضة للأفراد الذين يبدؤون بمستويات ثقة منخفضة أو مرتفعة، قد تؤثّر بصورة متباينة في تكرار إنتاجهم لفرص تعلّم مفيدة. [31] ومن شأن هذه التباينات أن تؤثّر أيضاً في قدرة الأفراد على استخلاص استنتاجات موثوقة من هذه الفرص التي ينتجونها. وكما لاحظ غامبيتا في هذا الصدد، فمن الصعب استعادة الثقة عن طريق التجربة؛ لأنّ ذلك «إمّا أن يمنع الأفراد من الانخراط في التجارب الاجتماعية الملائمة، أو الأسوأ من ذلك، أنّه يؤدي إلى سلوك يكرِّس غياب الثقة». [32] وبناءً على ذلك، يرجّح أن يتحوّل غياب الثقة المفترض إلى غياب ثقة دائم. إضافة إلى هذه العوامل النفسية، فقد تُسهِم الديناميات الاجتماعية في تباين الأحكام بشأن الثقة وغيابها في مفاوضات الجماعات المتباينة. فمثلاً، قد تعيق ديناميات الجماعات المتباينة بناء الثقة. لقد تحرّى إنسكو وسكوبلر آثار مناقشات جماعة نحن حيال الأحكام المتعلّقة بالثقة. [33] وطلبا من بعض الحكام تشفير (ترميز) مناقشات مسجلة لبيانات صريحة وأخرى غير معلنة عن غياب الثقة. وقد أظهرت النتائج وجود بيانات غياب ثقة أكثر في المناقشات بين الجماعات قياساً على المناقشات بين الأفراد. إضافة إلى وجود ارتباط سلبي وثيق بين مستوى غياب الثقة المسجل في هذه المحادثات والسلوك التعاوني اللاحق.

يوجد عائق اجتماعي كامن آخر، يحول دون إنتاج تجارب بناء الثقة، يمكن اشتقاقه من مآزق مختلفة تظهر بذاتها، ويجابهها المفاوضون بوصفهم ممثّلين لجماعاتهم. ومثلما لاحظ كريسيل، «فقد يتعرّض المفاوضون إلى ضغوط من ناخبيهم كي يصرّوا على مطالبهم بشدة، وألّا يتراجعوا عنها قيد أنملة، في حين أنّ خصومهم عبر طاولة المساومة يتوقعون منهم التزام جانب الاعتدال والتسوية».[34] وهكذا، يرجّح ألّا تقتصر مبالاة الأفراد – حين يشعرون بالمسؤولية تجاه الآخرين – على مسألة تحقيق نواتج موضوعية فقط، بل تتعدّى ذلك لتشمل نظرة مَنْ يشعرون بأنّهم مسؤولون أمامهم عن هذه النواتج، وعن كيفية تقييمها. وقد بيّنت بحوث عن آثار المحاسبة المتصورة في أحكام المفاوض وقراراته أنّ للمشاغل التي تظهر بذاتها أثراً مهماً في حكم المفاوض وسلوكه.[35]

ما الذي يستطيع القادة فعله لبناء الثقة وتعزيزها في مفاوضات الجماعات المتباينة؟

يبدو أنّ العوائق النفسية والاجتماعية التي تناولناها في القسم السابق تعطي الثقةَ شيئاً من التفاؤل؛ بأن تكسب ولو موطئ قدم قابل للحياة، ناهيك عن صمودها، في حال مفاوضات الجماعات المتباينة. وقد أثبتت مشكلة بناء الثقة وتعزيزها أنّها، من دون أدنى شك، مخيفة لكثير من القادة. فقد جرى تصوير الصعوبة، كما خبرها المفاوضون أنفسهم، بصورة لطيفة في البلاغات الرسمية التي أرسلها رئيس الاتحاد السوفييتي نيكيتا خروشوف إلى الرئيس الأمريكي جون إف. كينيدي، في خضم مفاوضاتهما المتوترة إبّان أزمة الصواريخ الكوبية. وقد حذّر خروشوف كينيدي – حينئذٍ – من أنّ تصعيد الصراع بين بلديهما يمكن تشبيهه بحبل معقود في المنتصف، قائلاً: «كلّما جذبنا بقوة أنا وأنت صارت هذه العقدة [الحرب] أشدّ إحكاماً. وقد يأتي وقت تصبح فيه هذه العقدة محكمة، لدرجة أنّ مَنْ عقدها لا يعود قادراً على حلّها قطّ».[36]

وعلى الرغم من أنّ العوائق التي تحول دون بناء الثقة هائلة، فإنّ ثمّة أدلة على أنّها ليست بالعوائق التي لا تقهر. وبناءً على هذا، سنتحوّل الآن إلى مناقشة كيفية بناء الثقة، والتخفيف من إحكام عقدة غيابها، ناهيك عن حلّها نهائياً. وسندرس، أولاً، المبادرات الأحادية الجانب التي قد يطرحها أحد الأطراف المتفاوضة نفسها، ثمّ ننتقل بعد ذلك إلى مناقشة المنهجيات البنيوية لبناء الثقة. من الواضح على صعيد المبادرات الأحادية الجانب التي يطرحها المفاوض، أنّ القادة

قــد يحاولون التأثير في انطباعــات الطرف الآخر وسلوكاته، عندما ينزلقــون إلى صراع أو أزمة. وقــد يشمل هذا العمل جهوداً لإيجاد جوّ من الثقة المتبادلة، عن طريق تشجيع الطرف الآخر على التعــاون، ومحاولة إعطاء انطباع عــن جدارتهم بالثقة واستعدادهم للتعــاون. علماً أنّ الدافع إلى كثيــر من أدبيات عملية بناء الثقة هذه، كان الاعتــراف بالعلاقة المعقّدة غير المباشرة بين الثقة والتعاون؛ إذ من المرجّح أن تولِّد الثقة تعاوناً، وأن يولِّد التعاون مزيداً من الثقة. [37]

ولعــلّ أبسط الطــرق وأكثرها مباشــرة لإطلاق تغيير بنّــاء من هذا القبيل فــي العلاقة بين جماعتيــن متفاوضتين متحفظتين؛ هــي أن يتقدَّم أحد المتفاوضين ببــادرة ترمي إلى كسر حالة الجمــود. لكــنّ الدراسات السابقة التــي ناقشت هذه الفكــرة لم تخرج بنتائج مشجعــة؛ فالتعاون الثابت أو غير المشروط يثير حيرةً واستغراباً لدى المتلقين، والتوجّه هو أن يجري استغلاله. [38]

ومــع أنّ إستراتيجيــات التعــاون غير المشــروط تحصد نتائــج مخيبة للآمال، فقــد أثبتت المبــادرات، التــي تحمل في **طياتهــا تعاوناً** مشروطــاً، أنّها أكثــر فاعلية فــي استخلاص السلوك التعاوني وتعزيزه. [39] لقد حدَّدت دراسات في هذا المنحى نماذج محدَّدة لخطوات متبادلة مؤثّرة في مواقف من هذا القبيل. وكانت إستراتيجية أوسغود للخطوات المتبادلة التدريجية في تخفيض التوتر (GRIT) نموذجاً سبّاقاً من تلك النماذج. [40] وقد تمثَّل جوهر رؤية أوسغود في أنّ تسلسلاً مــن الإشارات المتدرّجة والواضحة قــد يُطلِق عملية مستدامة من التعــاون والثقة المتبادلة. وفي المثــال الذي غالباً ما يجــري الاستشهاد به، استخــدم إيتزيوني إطار عمل الخطــوات التدريجية المتبادلــة في تخفيضــ التوتر (GRIT)، لتفسير سلسلة الخطــوات التوفيقية المتبادلة التدريجية بين الرئيس كينيدي والرئيس خروتشوف في مطلع ستينيات القرن العشرين. [41]

استنــاداً إلى هــذه الفكرة، أجرى ليندسكولــد وآخرون برنامجاً مدعمــاً من بحوث مخبرية حيــال ديناميات بناء الثقة وتطويرها. [42] وخرج هذا العمل بتوصيات عدّة؛ أبرزها أنّه من المفيد أن يعلــن المفاوضون ما ينوون القيــام به مقدَّماً، وأن ينفِّذوا المبادرات كمــا أعلنوا عنها. واقتُرِح أيضاً أنّ المبادرات التوفيقية يجب أن تكون غير مشروطة، ولا يمكن الرجوع عنها؛ فبهذه الطريقة، ستُعَــدّ جهوداً لحلّ الصراع، لا شيئاً مقابل آخر. ويجــب أن تكون مكلفة أو خطرة للطرف المبادر، وألّا تُفسَّــر علــى أنّها خدعة رخيصة أو فــخ. إضافة إلى استمرارها مدّة مــن الوقت، للضغط على الطرف الآخر وحفزه إلى القيام بخطوة مماثلة، ومنحه وقتاً كافياً لإعادة التفكير في سياسته.

من جانب آخر، تتبنّى إستراتيجية الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر، منطقَ البـدء بشيء صغير بهدف إطلاق عمليـة تصاعدية لبناء الثقة. ويشمل ذلـك إستراتيجية بديلة، وهـي إستراتيجية تظهـر المنطق قليلاً، حيث يحـاوِل فيها أحد الأطراف كسر إطـار غياب الثقة والشـك بصورة أكثر إثارة وسرعة، عن طريق الشروع بمبـادرة توفيقية كبيرة. ولمّا كانت مبادرة كبيرة (خطيرة) تستلزم نفقات سياسية باهظة وواضحة يتكبّدها المفاوض الذي يقوم بالمبادرة، فمـن الصعب الانتقاص من أهميتهـا أو تجاهلها. ومن الأمثلة الجديـرة بالذكر، الرحلة التي قام بها الرئيس المصري أنور السادات إلى القدس عام 1978م، وهي خطوة عبَّدت طريق السلام بين مصـر وإسرائيل. [43] يُذكَـر أنّ هذه الإستراتيجية ليست فاعلة مـن دون قيد أو شرط، وقد ينجم عنهـا آثار غيـر مقصودة. وتخاطِر مبادرات من هذا القبيل بإقصـاء ناخبين مهمين، وقد تقوِّض مصداقيـة المفاوض وفاعليته مع الناخبين. ومثلما برهنت تجربة السادات، فربّما تكون مبادرات شجاعة من هذا القبيل قاتلة.

وعند الانتقال إلى خطط محكمة البناء يستطيع القادة استخدامها في بناء الثقة، فإنّنا نجد كمّاً ضخماً من النظريات والبحوث التي تتناول الخطط المؤسساتية التي يستطيع القادة استخدامها فـي بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها. [44] وتوضِّـح اللجنة الاستشارية الدائمة (SCC) كيف يستطيع القـادة المبدعون استغـلال البنى المؤسساتيـة لتحسين الثقة وتأميـن استقرارها في مفاوضات معقّدة متكرّرة خطرة، ولا سيما عندما تسود أجواء من غياب ثقة أحد الطرفين بالطرف الآخر. [45]

كانـت هذه اللجنـة ثمرة محادثات الحدّ مـن الأسلحة الإستراتيجية بيـن الولايات المتحدة والاتحـاد السوفييتي، التي بدأت عام 1969م. ومن ثَمّ، فقـد كان إنشاؤها نتيجة مباشرة لتفاوض محـدَّد (معاهـدة الصواريخ المضـادة للصواريخ عام 1972م)، ولكنّ هدفهـا كان أشمل؛ إذ كان هـدف الهيئـة الإسهام في ضمان فاعليـة الاتفاقيات التي يجري التفاوض عليها، ومنحها الدعم الـلازم لمواصلة الحياة، عن طريق حلّ مسائل التفسير والمخاوف المتعلّقة بالالتزام، إذا ظهرت أو عندما تظهر. وقد أفضى ذلك إلى إيجاد آلية مؤسساتية أتاحت للقادة ومرؤوسيهم التوصل إلى اتفاق أولي، حتى لو لم تنجز تفاصيل كثيرة على نحوٍ يرضي الأطراف المعنية.

تشمـل منهجية أُخـرى تجزئة الصراع عن طريق إعادة هيكلتـه أو تفكيكه إلى قضايا أصغر متعـدّدة، بحيـث تكون الخطورة المرافقة للتوصل إلى اتفاق بشـأن أيّ قضية منخفضةً نسبياً. [46]

فــي أكثر أوضاع الحياة واقعيةً، يستطيع قائد مندفع يملك الحوافز القيام بخطوة تعاونية صغيرة، حتــى لــو كانت الثقة منخفضــة، ثمّ ينتظر ليشاهــد إذا كان الطرف الآخر يبادلــه الأمر ذاته قبل القيــام بالخطــوة الصغيرة اللاحقــة. ويستطيع قائدان – في بعض الأحيــان– التوصل إلى اتفاق باستخــدام هذه الإستراتيجية، بتقديــم الطرفين تنازلات صغيرة متبادلة حتى يتوصلا إلى موقف مشتــرك. وعلى غــرار الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتــر، تقلّل هذه الإستراتيجية كثيــراً من الخطورة المتصورة لوضع ثقة في غير محلّها. ولها أيضاً فائدة إضافية، مثل الخطوات التبادليــة التدريجية، تتمثّل فــي أنّ القادة يتعلّمون أنّ التوصل إلى اتفاق هو أمر ممكن (أي، يمكن الوثــوق بالطــرف الآخر في بعض الأبعاد في الأقل، أو فيمــا يتعلّق بمجموعة ما من القضايا). وقد يولّــد النجاح في هذه القضايا الأولية السهلة نسبياً بعد ذلــك، زخماً وثقةً بشأن القضايا اللاحقة الشائكة أكثر، وهذا يؤدي – بمرور الوقت– إلى ثقة أكبر بين القادة.

خلاصة

كان الهــدف الرئيســ من هذا الفصل، هــو رسم صورة بنّاءة متفائلة بشــأن آفاق بناء الثقة وتعزيزهــا بيــن الجماعــات. ومثلما هو واضح في هــذه المراجعة للأدبيات الباقيــة، يملك القادة مجموعــة واسعة من الإستراتيجيــات والخطط الفاعلة لتعزيز الثقة بيــن الجماعات التي تتوجّس خيفــة من الطرف الآخر. ومــع توافر مجموعة أدوات من هذا القبيل، يصبح بالإمكان القيام بدور واثق فاعل في تخفيض الارتياب والشك بين الجماعات التي تربطها علاقات اعتماد متبادل. لكنّ القيام بذلك يتطلّب معرفة وإبداعاً. فقد تكون الثقة هشّة، لكنّها قابلة للحياة أيضاً.

Notes

ملحوظة من الكاتب: قُدِّمت نسخة تمهيدية من هذه الأفكار في مؤتمر عن قيادة الجماعات المتباينة، عُقِد عام 2006م، ونظّمه تود بيتنسكي في مركز القيادة العامة (Center for Public Leadership)، في كلية جون إف. كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد. وأنا أشعر بالشكر الجزيل لتود بيتنسكي ومراجعين كُثر لا أعرفهم على تعليقاتهم على تلك المسوّدة القديمة.

(1) Robert Blake and Jane Mouton, “From Theory to Practice in Interface Problem Solving,” in Psychology of Intergroup Relations, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 67–82.

(2) Gerry Kessler, The Confidante: Condoleezza Rice and the Creation of the

Bush Legacy (New York: St. Martin's Press, 2007).

(3) Peter Carnevale and Dean Pruitt, Negotiation in Social Conflict (Bucking– ham, UK: Open University Press, 2000); Deepak Malhotra and Max Bazer– man, Negotiation Genius (Boston: Harvard Business School Press, 2007); and Dean Pruitt and Jeffrey Rubin, Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement (New York: Random House, 1986).

(4) Robert Kahn, "Organizational Theory," in International Negotiation: Analy– sis, Ap– proaches, and Issues, ed. PIN (Processes of International Negotia– tions) Project (San Fran– cisco: Jossey–Bass, 1991), 148–163.

(5) William Webb and Steve Worchel, "Trust and Distrust," in Psychology of In– tergroup Relations, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nel– son–Hall, 1986), 213–228.

(6) Deborah Larson, Anatomy of Mistrust: U.S.–Soviet Relations During the Cold War (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997); and Roy Lewicki and Barbara Bunker, "Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline," in Conflict, Cooperation, and Justice, ed. Barbara Bunker and Jef– frey Rubin (San Francisco: Jossey–Bass, 1995), 131–145.

(7) Bernard Barber, The Logic and Limits of Trust (New Brunswick, NJ: Rutgers Uni– versity Press, 1983); Russell Hardin, "The Street–Level Epistemology of Trust," Annals der Kritikal 14 (1992): 152–176; and John Lewis and Adam Weigert, "Trust as a Social Reality," Social Forces 63 (1985): 967–985.

(8) Barber, The Logic and Limits of Trust, 164–165.

(9) Pruitt and Rubin, Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement.

(10) Julian Rotter, "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," American Psy– chologist 26 (1971): 443–452.

(11) Lewis and Weigert, "Trust as a Social Reality."

(12) Ibid., 971.

(13) Carnevale and Pruitt, Negotiation in Social Conflict.

(14) Svenn Lindskold and Gert Han, "GRIT as a Foundation for Integrative Bar– gain– ing," Personality and Social Psychology Bulletin 14 (1988): 335–345.

(15) Morton Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation," in Psychology and the Pre– vention of Nuclear War, ed. Ralph White (New York: New York University Press, 1986), 41–68.

(16) Mick Rothbart and Wendy Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Per– ceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict," Journal of Per– sonality and Social Psychology 55 (1988): 248– 257.

(17) Svenn Lindskold, "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation," Psychological Bulletin 85

(1978): 772–793.

(18) Marilynn Brewer and Rupert Brown, "Intergroup Relations," in Handbook of Social Psychology, ed. Dan Gilbert, Susan Fiske, and Gardner Lindzey (Boston: McGraw–Hill, 1998), 554–594; and Roderick Kramer, "Paranoid Cognition in Social Systems: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt," Personality and Social Psychology Review 2 (1998): 251–275.

(19) Svenn Lindskold, "GRIT: Reducing Distrust Through Carefully Introduced Con– ciliation," in Psychology of Intergroup Relations, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 305–322; and Webb and Worchel, "Trust and Distrust."

(20) For an extensive overview of this literature, see Malhotra and Bazerman, Negotia– tion Genius.

(21) 21. Brewer and Brown, "Intergroup Relations"; and David Messick and Di– ane Mackie, "Intergroup Relations," Annual Review of Psychology 40 (1989): 45–81.

(22) Marilynn Brewer, "Ingroup Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cog– nitive Motivational Analysis," Psychological Bulletin 86 (1979): 307–324; Messick and Mackie, "In– tergroup Relations," Annual Review of Psychol– ogy 40; Jeffrey Polzer, "Intergroup Negotia– tions: The Effects of Negotiat– ing Teams," Journal of Conflict Resolution 40 (1996): 678–698; and Leigh Thompson, Kathleen Valley, and Roderick Kramer, "The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation," Journal of Experimental So– cial Psychology 31 (1995): 467–492.

(23) Chet Insko and Janet Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individu– als," in Intergroup Cognition and Intergroup Behavior, ed. Constantine Se– dikides, John Schopler, and Chet Insko (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998), 75–108.

(24) Brewer and Brown, "Intergroup Relations," 569.

(25) Ibid.

(26) Rothbart and Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict."

(27) Roderick Kramer, "Windows of Vulnerability or Cognitive Illusions? Cognitive Processes and the Nuclear Arms Race," Journal of Experimental Social Psychol– ogy 25 (1989): 79–100.

(28) 28. Karl Weick, The Social Psychology of Organizing (New York: Addison– Wesley, 1979).

(29) Ibid., 172–173.

(30) Hardin, "The Street–Level Epistemology of Trust"; Dean Pruitt, Negotiation Be– havior (New York: Academic Press, 1981).

(31) Hardin, "The Street–Level Epistemology of Trust"; Diego Gambetta, "Can

We Trust Trust?" in Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships, ed. Diego Gambetta (New York: Blackwell, 1988).
(32) Gambetta, "Can We Trust Trust?" 234.
(33) Insko and Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individuals."
(34) Keith Kressel, "Kissinger in the Middle East: An Exploratory Analysis of Role Strain in International Mediation," in Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East, ed. Jeffrey Rubin (New York: Praeger, 1981), 227.
(35) Peter Carnevale, Dean Pruitt, and Steven Seilheimer, "Looking and Com– peting: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining," Journal of Personality and Social Psychology 40 (1981): 111–120.
(36) Robert Kennedy, Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis (New York: W. W. Norton, 1969), 81.
(37) Morton Deutsch, The Resolution of Conflict (New Haven, CT: Yale Univer– sity Press, 1973); and Lindskold, "Trust Development."
(38) Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation."
(39) Deutsch, The Resolution of Conflict.
(40) Charles Osgood, An Alternative to War and Surrender (Champaign: Univer– sity of Illinois Press, 1962).
(41) Amitai Etzioni, "The Kennedy Experiment: Unilateral Initiatives," Western Politi– cal Quarterly 20 (1967): 12–23.
(42) See Lindskold, "Trust Development," and Lindskold, "GRIT: Reducing Dis– trust Through Carefully Introduced Conciliation," for a review.
(43) Herbert Kelman, "Overcoming the Psychological Barrier: An Analysis of the Egyptian–Israeli Peace Process," Negotiation Journal 1 (1985): 213–235.
(44) Lynn Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure," in Research in Organizational Behavior, ed. Barry Staw and Larry Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 53–111.
(45) Kahn, "Organizational Theory."
(46) Roger Fisher, "Fractionating Conflict," in International Conflict and Behav– ioral Sci– ence, ed. Roger Fisher (New York: Basic Books, 1964), 91–109.



الفصل التاسع

الحدود عوائق غير حتمية

قيادة التعاون بين الجماعات في المؤسسات اللامركزية

هيذر إم. كاروسو

جامعة هارفارد

تود روجرز

كلية هارفارد للأعمال

ماكس إتش. بازرمان

كلية هارفارد للأعمال

يشيــر عاملون كُثر في مؤسســات لامركزية إلى أنّ التعامل مع أقســام أو دوائر أخرى ضمن مؤسساتهم، هو أشدّ صعوبة من التعامل مع المورّدين أو العملاء. ومن شأن هذا الخلل المؤسساتي الداخلي في التنسيق أن يكبِّد المؤسسة مبالغ طائلة في الحالات العادية. ولعلّ خللاً من هذا القبيل يكـون كارثياً في حالات أخرى، مثلما حدث، عندما قصّــرت وكالات عدّة في مجتمع الاستخبارات الأمريكي (وكالة الاستخبــارات المركزية، ومكتب التحقيقات الفيدرالي بصورة خاصة) في دمج معلومات كانت بحوزتها عن تهديدات تلوح في الأفق قُبيل الحادي عشر من سبتمبر عام 2001م.[1]

تنجــم حالات ســوء التنسيق في الأغلــب، عن الإخفاق فــي تأسيس هيــكل للمؤسسة يتلاءم مــع علاقات الاعتماد المتبــادل الرئيسة فيها، سواء كان ذلك يعني التنظيــم وَفقاً للوظيفة (مثل:

مبيعـات، أو تسويق، أو تصنيع) ، أو وَفقـاً لمجموعة المُنتَج، أو المنطقة. [2] ويبقى التنسيق وتبادل المعلومـات بين الوحدات الناتجة، أمرين حيويين مهمين للفاعلية المؤسساتية في أغلب الأحيان، حتى عندما تُصمَّم الأقسام في المؤسسات بما يتلاءم مع علاقات الاعتماد المتبادل.

وحين تكون الأنشطة التعاونية المنشودة مألوفة، ويمكن التكهّن بها، يتمكّن قادة المؤسسة من تكويـن مجموعات مؤسساتية تكاملية عابرة للأقسام، تُناط بها مسؤولية التشجيع على التفاعلات المناسبـة في الأوقات المناسبة. [3] ولسوء الطالع، فقـد تضع الضغوط الجديدة والدينامية، التي تستدعي اعتماد اللامركزية في المقام الأول، قادة المؤسسة في مواقع أقل استقراراً بكثير، وأقل سلطـة نتيجـة لذلك. وبعد إعداد البنـى المؤسساتية اللازمة لتنسيق الأنشطـة التي يسهل توقعها وإدراكهـا، يجـب أن يتيح القـادة لمرؤوسيهم مـلء الشواغر حسـب الحاجة، وتبـادل المعلومات وتنسيقها بين وحداتهم ما دام ذلك يُسهِم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويـا للأسف! فإنّ الحدود والعـادات السيئة تقلّل من فرص تعاون أعضـاء المؤسسة بصورة تلقائيـة عبـر حـدود الأقسام، لدمج معرفتهـم وأنشطتهم علـى نحوٍ ملائم. ويسعـى هذا الفصل لمساعدة قادة المؤسسات اللامركزية على فهم هذه العوائق والتغلّب عليها.

عوائق تبادل المعلومات عبر حدود المؤسسات

سنحـدِّد في الفصول اللاحقـة عوائق رئيسة ثلاثـة تعترض سبيل التنسيـق الفاعل وتبادل المعلومات التعاونية عن طريق الحدود المؤسساتية، ألا وهي: تحيّز الجماعات المتباينة، واقليمية الجماعـة، ومعاييـر التفاوض الرديئة. ثـمّ نوصي بطرق للتغلّـب على كلّ عائق مـن عوائق تعزيز النجاح المؤسساتي.

تحيّز الجماعات المتباينة

ينبـع عائق رئيس من العوائـق التي تحـول دون تبادل المعلومـات، من أحد أهـم الأسباب التـي تدعـو المؤسسات إلى إقامة حدود بيـن الجماعات، ألا وهو: إقامة تمييـز واضح هادف بين الجماعات. وتدفع الحاجة الأساسية إلى احترام الذات، أعضاء الجماعات المتأثرة، إلى استخدام حـدود مميّزة من هذا القبيل بما يتوافق مع مصالحهـم؛ أي لتمييز أنفسهم عن الآخرين (بفضل عضويـة الجماعة) على نحـوٍ يعزِّز صورتهم وسمعتهم. [4] ولتحقيق هـذا الهدف، يرجّح أن يسلك

أعضــاء المؤسسة سلوكاً يعطي جماعتهم سمعة حسنة قياساً على سمعة الجماعات الأخرى، أو **ما يُسـمّى بالتمييـز الإيجابـي.** [5] حيث يساعد هذا السلوك على ظهور **تحيّـز الجماعات المتباينة**؛ أي نزعــة الفــرد المنهجية في معاملة جماعته أو أعضائها بطريقة أفضل ممّا يعامل به الجماعات الأخرى وأعضاءها، دون وجه حق.

قد يكون تحيّز الجماعات شديداً عندما تسعى إلى نواتج أفضل لها؛ لأنّها تتصور أنّها تجابه **صـراع جماعـة حقيقيـاً**؛ أي منافســة على مــوارد شحيحة. [6] ومــن الموارد الشحيحــة التي ربّما تضطــر الجماعــات إلى التنافس عليها (أو تشعر بوجوب التنافــس عليها): التمويل، والوصول إلى الأسواق، وحقوق الملكية الفكرية، وأصول مؤسساتية كثيرة أُخرى. ولسوء الطالع، وعلى الرغم من أنّ المنافسة على هذه الموارد قد تكون ضرورية ومعقولة أحياناً، فإنّ البحوث تشير إلى احتمال أن تصبح دوافعها، من دون داعٍ، عدائية بين الجماعات المتباينة خارج نطاق المنافسة الرسمية. [7]

ومــن شأن التشويش الذي تحدِثه المنافسة المشروعة بيــن الجماعات المؤسساتية أن يمنع أعضاء الجماعة من إدراك فرص معزولة للتعاون أو الاستفادة منها، وتبادل معلومات ذات منفعة مشتركة. ومن شأن النزاع على مساحة مكتبية بين الأقسام أن يقلِّل – مثلاً– من استعداد أعضاء القســم لتبــادل أنواع الأصول جميعهــا التي لا علاقة لها بهــذا الأمر، (مثل: المعــدات، والمعرفة الشخصية) مع الجانب الآخر. وقد تولِّد المنافسة المتصورة أيضاً خوفاً مبالغاً فيه من التخريب، وربّمــا تؤهِّــب أعضاء الجماعة لحجب المعلومــات عن الجماعات الأخرى، وهــذا ما قد يعرّضهم للخطر.

قــد تؤدي هــذه الديناميات دوراً حتى عندما تكون الحاجة إلى التعــاون واضحة وماسة، كما هــو الحال في جهود مكافحة الإرهاب. حيث أماطت الإخفاقات الاستخباراتية في أحداث الحادي عشر من سبتمبر، التي أصبحت ذائعة الصيت حالياً، اللثام عن وضع أدت فيه الأهداف المتضاربة أحيانــاً لوكالــة الاستخبــارات المركزيــة (جمــع المعلومــات الاستخباراتية) ومكتــب التحقيقات الفيدرالــي (الملاحقة الجنائية) إلــى نشوء انطباع بوجود منافسة بين الوكالتين على المعلومات، والوقــت، والوصول إلــى متهمين ومخبرين رئيسيين. ولعلّ تحيّز الجماعــات المتباينة الناشئ عن هذه المنافسة المتصورة قد أفسح المجال [8] أمام التقصير في مشاركة المعلومات بين الوكالات؛

بسبب تشجيع العملاء على الاهتمام بنجاح وكالتهم من دون إيلاء نجاح الوكالة الأخرى اهتماماً مشابهاً، حتى عندما يصبّ ذلك في مصلحة الوكالتين.

ومع أنّ المنافسة تمثّل محرّكاً كبيراً لتحيّز الجماعات المتباينة، فقد أظهرت البحوث أنّها ليست شرطاً مسبقاً ضرورياً. ولا ينشأ تحيّز الجماعات المتباينة فعلياً عن مجرد تصنيف الأشخاص في جماعات مميّزة. [9] وفي هذه الدراسات، يُوزَّع الأشخاص على مجموعات وَفقاً لعوامل عديمة الأهمية (مثل ميلهم المفترض إلى تقدير عدد النقاط في صفحة؛ زيادةً، أو نقصاناً)، ويُطلَب إليهم ببساطة توزيع الأموال أو الموارد على مشاركين اثنين آخرين لا على التعيين: أحدهما من جماعة المشارك نفسها، والآخر من جماعة أغيار بالنسبة إلى المشارك. وعلى الرغم من عدم وجود منافسة صريحة (أو حتى تفاعل) بين الجماعتين، فإن المشاركين يُوزِّعون بثقة أموالاً على أعضاء جماعتهم أكثر مّما يُوزِّعون على أعضاء الجماعة الأخرى.

يُظهِر التوسّع الكبير في هذا العمل استعداد الأفراد لتفضيل جماعة نحن، على الرغم من النفقات الباهظة التي يتكبّدونها هم وجماعتهم. [10] وقد أظهر هذا البحث أنّ الأشخاص يفضّلون زيادة مكاسب جماعة نحن إلى الحدّ الأقصى قياساً على مكاسب جماعة الأغيار، حتى عندما يعرقل ذلك زيادة مكاسب جماعة نحن، أو القيمة الإجمالية الموزَّعة بالمعنى المطلق. ومثلما يحدث على أرض الواقع بين جماعات حقيقية، يصبح هدف هؤلاء الأشخاص التفوق في المنافسة عوضاً عن زيادة القيمة إلى الحدّ الأقصى، وهذا ما يقف حجر عثرة في سبيل النشاط التعاوني.

إقليمية الجماعة

لا تؤدي الحدود المؤسساتية دوراً في تمييز جماعة من أخرى فحسب، بل تتعدّى ذلك إلى تعريف الجماعات على نحوٍ أكثر تأكيداً، ورسم حدود الأرض التي سيشغلها كلّ منها ضمن المؤسسة. وتشمل هذه الأرض عموماً مساحة فعلية وأشياء ملموسة أخرى، ناهيك عن أمور معنوية كثيرة، من قبيل الأنشطة، والأدوار، والقضايا، والأفكار، والمعلومات. [11] ولسوء الطالع، فإنّ إنشاء نطاق من هذا القبيل قد يحمل في طيّاته عواقب وخيمة على التعاون العابر للحدود؛ لأنّه يمنح أعضاء الجماعة إحساساً بملكية نفسية؛ أي مزاعم أو مشاعر بملكية الأشياء الإقليمية والتعلّق بها. [12]

وقد ترى الجماعات أنّ لها وحدها الحق في أداء مهام محدّدة، أو أنّها تملك معرفة محدّدة، فتتقيّد بعد ذلك بهذه التوقعات، وتحصر تفاعلاتها وتبادلها للمعلومات بين أعضاء جماعة نحن فقط.

يمكن تصنيف هذه السلوكات بوصفها أمثلة على إقليمية الجماعة؛ أي الأعمال المصمَّمة كي تستعيد ملكية الجماعة النفسية لأرضها، التي تقوم بها جماعة، أو أفراد نيابة عن جماعتهم. وخلافاً لتحيّز الجماعات المتباينة، لا ينبع هذا الاهتمام التفضيلي بجماعة نحن من الرغبة في تحسين مكانة الجماعة قياساً على الجماعات الأُخرى، إنّما يهتم هذا السلوك بالداخل بصورة أكبر عوضاً عن ذلك؛ وينبع من ضرورة احترام هوية الجماعة وإعادة تأكيدها وفعاليتها وأمانها ضمن المؤسسة. بيد أنّ إقليمية الجماعة قد تقف عائقاً أمام تعاون الجماعات المتباينة وتبادل المعلومات.

قد تتجلّى إقليمية الجماعة، مثلاً، بوضع عوائق تمنع حتى مجرد وصول أعضاء جماعة الأغيار إلى معلومات الجماعة. وتُسمّى السلوكات من هذا القبيل بوضع العلامات، وهي مصمَّمة لجعل أرض الجماعة تناسب هوية مالكيها وتمثّلها، ولكي توحي إلى الآخرين بملكية الجماعة لهذه الأرض.[13] وغالباً ما يكون وضع العلامات؛ أي استخدام رموز مادية ملموسة (صندوق بريد مصنّف للجماعة، أو وضع شعار الجماعة في ترويسة الوثائق، وغير ذلك)، أو رموز اجتماعية أكثر (مثل، لغة خاصة بالجماعة للإشارة إلى ما تملكه من معرفة)، هو الأسلوب الذي تتبعه الجماعات أولاً للفت نظر الآخرين إلى أراضيها، والشروع في عملية التفاوض على قبول مطالبتهم المتعلّقة بالأرض في البيئة الاجتماعية.

وبوجه عام، قد تظهر أعمال إقليمية أكثر شراسة عندما تشعر جماعة بالحاجة إلى الدفاع عن أرضها أو استعادتها. وتسعى الجماعات، التي تجد نفسها في مواقف من هذا القبيل، إلى تقييد الوصول إلى أرضها، وحصره فعلياً بأعضاء الجماعة وحدهم، وإلى إصلاح الثغرات الموجودة في ذلك الوصول المقيّد. بدايةً، يرجّح أن تضع الجماعات **دفاعات استباقية**، وهي إجراءات تتخذها قبل حدوث أيّ انتهاك لأراضيها؛ بهدف إحباط المحاولات (مثل: تشفير معلوماتها، أو تخزينها على حواسيب محمية بكلمات سر). وإذا أفلح أعضاء من إحدى جماعات الأغيار في التغلّب على الدفاعات الاستباقية، فمن المرجح أن تضع الجماعات **دفاعات رجعية**؛ وهي ردود أفعال على

انتهاكات أرض الجماعة، يُقصَد منها تقويض تلك الانتهاكات، واستعادة الأرض (مثل: الطعن في مصداقية فهم جماعة الأغيار للمعلومات، واكتساب معلومات جديدة ذات نوعية أفضل).

يُذكَر أنّ السلوك الإقليمي في المؤسسات اللامركزية يلبّي ثلاث حاجات مهمة شاملة للجماعة؛ أولاها: تلبية الإقليمية حاجة الجماعة إلى تأسيس مفهوم عنها ضمن المؤسسة وتطويره وحمايته، وليس هذا المفهوم سوى هوية الجماعة. ويمكن لأرض الجماعة أن تكون مفيدة هنا، فالأشخاص يمكنهم -ببساطة- البحث عمّن يستطيعون الوصول إلى الأرض بوصفها مؤشراً على عضوية المجموعة. وعلى نحو لافت للنظر، وخلافاً لتحيّز الجماعات المتباينة، فمن المرجّح أن تشجّع الحاجة إلى هوية جماعة على تعلّق الجماعات بالأرض، سواء أكانت رفيعة المكانة أم لا، ما دامت توضِّح عضويتها وعلاقاتها بغيرها من الهيئات المؤسساتية. أمّا الحاجة الثانية التي تدعم إقليمية الجماعة، فهي الحاجة إلى إيجاد إحساس بفاعلية الجماعة في مجالات مهمة مؤسساتياً، والمحافظة على هذا الإحساس. ويشير هذا الشكل من الفاعلية إلى إيمان الجماعة بقدرتها الجمعية على تنظيم الأنشطة الضرورية وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة. وعلى المستوى الأوسع، يساعد تحديد أرض الجماعة وحمايتها على تحديد الأهداف التي تطمح الجماعات إلى تحقيقها. إضافة إلى ذلك، يُفضي اعتراف الآخرين بأرض الجماعة - على نطاق واسع- إلى إقرار ضمني بفاعلية الجماعة في القطاعات المعنية. تتمثَّل الحاجة الأخيرة التي تُسهِم إقليمية الجماعة في تلبيتها، في الحاجة إلى الأمان داخل البيئة المؤسساتية؛ أي الحاجة إلى مكان مستقر ومألوف نسبياً، تستطيع الجماعة، انطلاقاً منه، الوصول إلى بقية أقسام المؤسسة والتعامل والتفاعل معها. وحين تشعر جماعة ما بالأمان في بيئتها، يمكنها بسهولة أكبر وضع توقّعات وتكهّنات بشأن بيئتها، وهذا ما يُسهِّل عليها تخطيط الأنشطة وتنفيذها. إضافة إلى التحرّر من التوتر، وطرد أيّ مخاوف بشأن إبعادها من البيئة، بحيث يتمكّن أعضاؤها من القيام باستثمارات أبعد أجلاً في أعمالهم، ووضع أهداف أكثر طموحاً.

معايير التفاوض الرديئة

يرتبط العائق الأخير الذي نناقشه، ويعترض سبيل مشاركة المعلومات الفاعلة عبر الحدود، بإستراتيجيات التفاوض الرديئة التي يطبِّقها أعضاء أقسام مختلفة في المؤسسة، حين يتفاوض

أحدهـا مع الآخر. ففي محـاكاة للواقع تستخدم غالباً في الصفـوف، تفاوض قسمان من مؤسسة واقعيـة (أو خياليـة) (إل– تك: (El–Tek))، على نقـل التقانة.[15] وقد يتشـارك القسمان في معاملـة تنهض بالشركة وتُعلي من شأنها. وتؤثر أيضاً طبيعة الاتفاق في مستويات الربحية الفعلية التي ستحقّقها المؤسسة، وكلّ قسم فيها.

إنّ عمليــة المحاكاة هذه تختبر قدرة الطلاب على صنع كعكة أكبر لتقسيمها داخل الشركة، والمطالبـة بحصــة أكبر من الكعكة لقسمهم في آنٍ معاً. ولكـنّ الطرفين يركّزان عادة على جانب المطالبة فقط، وهذا ما يؤدي إلى إهدار قيمة متاحة لهم ولمؤسستهم. وتنجم هذه الإخفاقات عن افتراضــات معرفية مغلوطة، وعن غيــاب المهارات والقوى الموضعية الشديـدة اللازمة للتشجيع على مفاوضات أكثر فاعلية.[16] ولعلّ أكثر ثلاثة أخطاء بارزة في هذا المضمار تتعلّق بوهم الكعكة الثابتة في المفاوضات، والإخفاق في دراسة عمليات القرار لشريك التفاوض، والإخفاق في تعرّف فرص للتفاوض في المقام الأول.

غالباً ما تفترض الأطراف، التي تدخل في عملية تفاوض، أنّ مهمتها تتمثّل في تقسيم كعكة ثابتـة من المــوارد. وقد وصف الباحثـون النظر إلى المواقـف التنافسية بوصفهـا مواقف ربح أو خسارة بحتة، بعقلية الكعكة الثابتة الوهمية.[17] وينبع هذا الاعتقاد المألوف من خبرة المفاوضين بأنواع بسيطة من المنافسة التي **تكون** توزيعية بحتة، مثل: المناسبات الرياضية، ودخول الجامعة، وبعضـ أنواع أنظمة الترويج التجاري.[18] فــي واقع الأمر، تُعَدّ المفاوضات التوزيعية البحتة نادرة في عمليات التفاوض التي تجري عبر الحدود المؤسساتية. وما قد يبدو في البداية كعكة ثابتة، قد يمتد في الحقيقة ليشمل مصالح وقضايا أخرى كثيرة. فمثلاً، قد تشمل المفاوضات أيضاً مصالح أطراف في توقيت المعلومات، أو توقيت مشاركة المنتج، ومراعاة احتياجات الأمد القصير مقابل احتياجــات الأمد البعيــد، أو توزيع الفضــل في تحقيق نواتــج مشتركة. وحين يحــدِّد المفاوضون مجموعة أوسع من المصالح والقضايا، يصبح من الأسهل عليهم إجراء مقايضات ثنائية المنفعة تؤدي إلى تكبير قيمة الكعكة.

يُذكَـر أنّ وهــم الكعكة الثابتــة يرتبط بالإخفــاق المعرفي في مراعاة وجهــات نظر الطرف الآخر، وعمليات القرار لديه. ومع أنّ كثيراً من الأشخاص يعترفون بأهمية تقدير ظروف الآخرين، تبيِّــن بحوث عــدّة أن أكثرنا يخفق في ذلــك. ويكون ثمن هذا الإخفاق نواتــج تفاوض أسوأ. وحتى

يتمكّن المفاوضون من تحديد المجالات التي يتاح فيها إجراء مساومات تعود بالنفع على الطرفين بالطريقة الفضلى، يتعيَّن عليهم إدراك كيف يقيِّم شركاؤهم في التفاوض القضايا بصورة مختلفة عــن تقييمهــم هم، وفي أيّ المجالات يكون ذلك. وبدمج هــذه التباينات في التقييم في مقايضات تكامليــة، يستطيــع الطرفان التوصل إلى نتائــج أفضل من النتائج التي يمكــن تحقيقها من مجرد إجــراء تسوية شاملــة لمختلف القضايا. وفي المقابــل، عندما لا يدرس أعضــاء أحد الأقسام في المؤسسة، ولا يستعلمون عن المصالح الكامنة لمفاوض القسم الآخر، فإنّهم – على الأرجح– لن يكتشفــوا أبداً المقايضات ذات المنفعة الثنائية، لتعانــي المؤسسة نتيجةً لذلك. ثمّة عائق معرفي أخيــر يعترض سبيل المفاوضات الفاعلة بين الأقسام؛ هو عدم اعتراف الأطراف بأنّهم يشاركون فــي عمليــة تفاوض، ومن ثمّ، فإنهــم يفوِّتون ما يرافق ذلك مــن فرصة لإيجاد القيمــة. ولمّا كان كثيــرون يرون علــى نحوٍ خطأ، أنّ وظيفــة التفاوض الأوليــة لا تتعدّى توزيع كعكة ثابتــة، فغالباً ما يوصَــم التفاوض بأنّه مجهود عدائي. وبسبب ذلك، يشعــر كثير من العاملين؛ من أصحاب النيات الحسنة، بأنّه لا يتعيَّن عليهم عَدّ تفاعلهم مع أعضاء الأقسام الأُخرى تفاوضاً.[19] ولكنّهم يهدرون فــي أثنــاء العملية فرصــاً لإيجاد قيمــة للمؤسسة كلّها، ولأقسامهــم أيضاً. بعيداً عــن الانحيازات المعرفيــة، قــد تؤثِّر المعايير الثقافية تأثيراً كبيراً أيضاً فــي المفاوضات ما بين الأقسام. لنتناول – مثــلاً– تقصير مجتمع الاستخبارات في تبادل المعلومات بين الوكالات التي كان من شأنها، لو تمّــت، أن تُسهِــم في وضع النقــاط على الحروف قبل الحادي عشر من شهــر سبتمبر. لقد كشفت التحقيقات بعد الهجمات الإرهابية، أنّ أعضاء من مجتمع الاستخبارات (عملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي تحديداً) اعتقدوا – مخطئين– أنّ تبادل معلومات معينة بين أعضاء من أقسام أخرى فــي مجتمع الاستخبارات (وزارة العدل تحديداً) غيــر مسموح به. وكان يُشار إلى سوء فهم قانون الإشــراف على الاستخبارات الفيدرالية لعام 1978م بــِ «الجدار» على نطاق واسع، وهذا ما أسهم فــي نشوء ثقافة لا تشجِّع على تبادل المعلومات بين الأقسام في مكتب التحقيقات الفيدرالي. لذا، لــو كانت إزالة معايير مــن هذا القبيل ممكنة، لربما تمكَّن أعضاء مــن وكالات مختلفة في مجتمع الاستخبارات من اكتشاف فرص أكثر لتنسيق معلوماتهم وأعمالهم، ومن ثمّ، الحيلولة دون حدوث هجمات الحادي عشر من سبتمبر.[20]

إستراتيجيات لقيادة التعاون عبر الحدود

تنطوي التحديات التي يواجهها التعاون الفاعل في المؤسسات اللامركزية على عدد من العواقب التي تصيب القيادة الناجحة. لذا، سنركِّز في هذا القسم على ثلاث توصيات رئيسة يمكن للقادة أن يستكشفوها، للتغلّب على التهديدات الناتجة من تحيّز الجماعات المتباينة، وإقليمية الجماعة، ومعايير التفاوض الرديئة.

ربط مصالح الجماعة بمصالح عليا جامعة

تركِّز منهجيات التغلّب -في معظم الأحيان- على تحيّز الجماعات المتباينة بشأن إنهاء الاختلافات بين الجماعات، أو التخفيف من حدّتها. [21] وإذا كان بالإمكان وضع هدف مشترك بدلاً من الأهداف المتباعدة للجماعات، فالمنطق يقول بأرجحية ألّا تجد الجماعات أساساً كبيراً للعدائية. وربّما يجدون فعلاً، أن ليس ثمّة مبرِّر جوهري للاستمرار في عَدّ الآخر جماعة منفصلة.[22] وتَستخدِم منهجية مشابهة هوية الجماعة مباشرة لتحسين التعاون، عن طريق تشجيع الجماعات على إبدال الهويات الفرعية (نحن، وهم) بهويات جامعة (نحن). [23] ومن شأن إعادة تصنيف من هذا القبيل أن تزيد الاهتمام بالقواسم المشتركة بين أعضاء الجماعات، وأن تقلِّل الاهتمام باختلافاتهم، وهذا ما يفضي إلى تخفيض التحيّز بنجاح. [24]

لعلّ الإبقاء، بل حتى التشديد، على أهمية وجود أهداف مميّزة للجماعة في المؤسسات اللامركزية يكون مهماً لتسهيل اكتشاف الموارد والخبرات المعنية بفاعلية. ومن شأن تركيز أعضاء الجماعة حصرياً على هويات أو أهداف مؤسساتية عليا جامعة، أن يصرف انتباههم عن التفكير والتصرّف على نحوٍ ينسجم مع عضويتهم في جماعتهم، وهذا ما يشلّ قدرتهم على التركيز وتصور أعمال محلية، تعتمد عليها البنية المؤسساتية اللامركزية. وهذا يدعونا إلى الاعتقاد أنّ إبراز المصالح العليا الجامعة وحده قد لا يحصد أعظم فائدة، بل يجب أن تعمل المؤسسات، في الوقت نفسه، أيضاً على إيضاح كيف تعتمد هذه المصالح على أهداف الجماعة الثانوية وهوياتها. ولا تتطلّب جهود من هذا القبيل مجرد أن يعمد المديرون إلى جعل المصالح العليا الجامعة ومصالح الجماعة بارزة؛ إلّا أنّه يتعيَّن على المديرين بيان – إلى حدّ ما– الإسهام الفاعل الذي يضطلع به هدف كلّ جماعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إسهام هوية كلّ جماعة في هوية المؤسسة. ويجب أيضاً إيضاح أنّ أيّ جماعة وحدها ستعجز عن تحقيق الأهداف العليا

الجامعـة، وأنّهـا لـن تستطيع منح المؤسسـة غنًى وعمقاً كافيين. وهكذا، يمكـن تشجيع أعضاء الجماعـة بوصفهم مرتبطين ارتباطاً جوهرياً بأعضاء جماعـة الأغيار؛ على أن يدركوا حقيقة أنّ الصلة – بحدّ ذاتها– تستند إلى قدرتهم على تقديم خبرتهم المميَّزة للآخرين.

تأطير التعاون بوصفه حلّاً لاحتياجات الجماعة

تمتـاز الجماعـات وأعضاؤهـا بدافع طبيعـي لتلبية احتياجاتهـا للهوية والفاعليـة والأمان؛ بتركيزهـا على الداخل، واستخدام أرض الجماعة لتلبية هذه الاحتياجات، والانهماك في سلوكات إقليمية لحماية قدرتها الدائمة على استخدام الأرض من أجل تحقيق هذه الأهداف. وبذلك، فهي تتجاهـل أو تخفق فـي تعرّف الفرص اللازمة لتلبيـة احتياجاتها عن طريـق التفاعل مع جماعات أُخـرى. يستطيـع القادة قلب ذلك رأسـاً على عقب، وتلبيـة حاجة الجماعة إلى إنشـاء هوية لها، والتعبير عنها بوصف المواقف والسلوكات التعاونية صفاتٍ مميّزةً تحظى بالتقدير، وعَدّ المشاركة (أو نقصهـا) في تبـادل المعلومات التعاوني الوسيلةَ التي تؤسِّس بهـا جماعة ما موقفها من صفة الحماس إلى التعاون. وقد أدى عَدُّ صفة الحماس إلى التعاون بُعْداً للهوية، إلى حفز كلّ جماعة إلى عدم الاكتفاء بالإشارة إلى الجماعات الأخرى من زاوية أرضها فحسب، بل من زاوية منهجيتها في مشاركة الأرض واستكشافها أيضاً. ويوجِد القادة بهذه الطريقة فرصاً جديدة كي تُغني الجماعات هوياتهـا عن طريق الضبط والاهتمـام بأسلوب تعاملها ومدى تفاعلها مـع الجماعات الأخرى في المؤسسة.

ومع الشعبية المتزايدة للفِرَق المتعدّدة الوظائف، يبدو أنّ إقناع أعضاء الجماعة أنّ التعاون وسيلـة لتطوير كفايات جديـدة، وتعزيز إحساسهم بالفاعلية، يجب أن يكون سهلاً بصورة خاصة. ولمّـا كان تعاون الأشخاص يحدث – في أغلب الأحيـان– على طول الخطوط الوظيفية أو خطوط مجـالات العمل، فقد يشعر أعضاء الجماعة، عوضاً عن ذلك، بأنّ الاختيار وقع عليهم، في المقام الأول، كي يمثِّلوا أفكار جماعتهم ومنهجياتها في أثناء التفاعل، ويدافعوا عنها. وحتى عندما يشدِّد القادة على الرغبة في تعاون جماعات مختلفة بهدف تقديم رؤاهم المشتركة إلى المؤسسة، توجّه الرسالـة اهتمام الجماعة إلى إثبات فاعليتها عوضاً عـن توجيهه إلى فرص لتحسينها. لذا، فإنّنا نعتقد أنّ القادة لا يَعُدّون التعاون في المؤسسة فرصة للإسهام في عمل جماعات أُخرى، وفي عمل المؤسسـة فحسب، بل فرصة حيوية أيضاً للاعتماد على موارد ورؤى لجماعات أُخرى تتيح تحقيق

نمـو وإنجازات ما كان تحقيقها ممكناً لولا ذلك. يستطيع القادة أيضاً معالجة حاجة الجماعة إلى الأمـن في البيئة المؤسساتية عن طريق صياغة فهـم أعضاء الجماعة للتعاون وتبادل المعلومات. وممّا لا شكّ فيه أنّ تركيز الجماعة الإقليمي الداخلي سيبرز الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون عبـر الحدود، وهـي: الحساسية، وخسارة السيطـرة الإجمالية، وقابلية التنبـؤ بأنشطة الجماعة. ونحن – بدورنا– نوصي بأن يقلب القادة هذا الشاغل رأساً على عقب، وأن يركّزوا اهتمام الأفراد علـى حقيقة أن جوانب التعاون هذه نفسها تمنح الجماعة أيضاً وعياً ونفوذاً وقدرةً على التأقلم مع نيّـات الجماعـات الأخرى براحة، وهذا ما يجنّب الجماعة أن تُؤخَذ على حين غرّة بأنشطة جماعة أغيـار مستقبـلاً. ومن ثَمّ، وعن طريق إبراز إمكانية وقوع خسائـر كبيرة، يستطيع القادة استثمار حاجـة الجماعـة إلى البقاء والاستمـرار، وزيادة استعـداد الجماعات وأعضائهـا لقبول الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون وتبادل المعلومات. [25]

تمكين سلوكات المفاوضات الفاعلة وتشجيعها

نعتقـد أنّ أعضاء المؤسسة لا يمكنهـم زيادة القيمة في مفاوضاتهم العابرة للأقسام بسبب ضعـف التدريب على التفاوض، وقلّة التشجيع على استخدام تقنيات إيجـاد القيمة. ولا يرجّح أن يتمكّـن أعضـاء الجماعـة وحدهم دون مساعدة مـن دحض وَهْـمِ الكعكة الثابتـة، ولا أن يعترفوا ويعالجـوا عدم اكتراثهم الفطـري بمصالح الآخرين. ولن يكون مفاجئـاً، إذن، تأكيد أنّ التدريب علـى التفاوض بـات الآن عنصراً قياسياً في المنهاج الدراسي لكليـات الأعمال الرائدة في العالم بأسـره. وأنّه لا يمكن للمؤسسات الرائدة أن تتحمّل تبعات التقصير في التشجيع على هذه الكفاية الجوهرية، وتعرّض المؤسسات نفسها لخطر لا مبرّر له، وتخسر فرصاً هائلة لإيجاد القيمة؛ بتعيين موظفيـن غير مدرّبين في أدوار تشمل التعامل والربط بيـن الأقسام. أمّا الجانب الآخر لمساعدة أعضـاء المؤسسـة على التفاوض بفاعليـة عبر حدود الأقسـام، فيتمثّل في وضـع معايير صارمة واضحة تشجّع ممارسة تقنيات إيجاد القيمة بصورة متواصلة؛ أي جمع المعلومات والإفصاح عنها علـى نحوٍ تعاونـي. وحين يُطرَح على الموظفين المشاركين في محـاكاة «إل– تك» المذكورة آنفاً، السـؤال الآتي: «كيف سيرغب مدير «إل– تك» التنفيذي أن يتفاوض مديران مع بعضهما بعضاً؟»، فإنّهـم جميعاً تقريباً يعرفـون الإجابة: سيرغب المدير التنفيذي فـي أن يضع المديران بياناتهما

معــاً، وأن يصنعــا أكبر كعكة ممكنــة للمؤسسة كلّها، ومن ثَمّ يأتي التفاوضـ لتحديد الحصة التي يستحقها كلّ طرف من تلك القيمة العظمى.

وفــي واقــع الأمر، فإنّ ما نتعلّمه من عملية المحاكاة تلك وهــذه المناقشة، هو الآتي: لا يكفّ الناســ عن إخفــاء المعلومات طوال الوقت، مــع أنّ إخفاء معلومات مهمة مــن دون مبرّر في أثناء المفاوضــات بيــن الأقسام يهدر القيمة. لــذا، فإنّ تحقيق نواتج أمثل يتطلّــب من القائد أن يغرس معاييــر تشجّع منهجيــة تعاونية ويعزّزها لتقدير بنــاء القيمة في التفاوضـ، والتشجيع على تبادل المعلومــات، والنهي صراحة عن حجبها. ولا شكّ في أنّ استخدام خطط تنافسية يناسب الأقسام التــي تسعــى إلى اقتسام الكعكــة بعد زيادة قيمتهــا الإجمالية إلــى الحدّ الأقصى، لكــنّ المعايير التعاونية تخدم عملية إيجاد القيمة بصورة أفضل.

خلاصة

لا بُدّ لأيّ مؤسسة متعدّدة الأقسام، بصرف النظر عن تصميمها، من أن تجد سُبُلاً فاعلة لتنسيق المعلومات والأنشطة في وحداتها على نحوٍ عفوي فاعل. لقد تناول هذا الفصل الكيفية التي تُضعِف بها ثلاثــة عوائق رئيسة نماذجَ التعاون الأمثل، ألا وهي: محاباة جماعة نحن؛ والسلوك الإقليمي لجماعات مؤسساتيــة، سواء بالأصالــة أو بالنيابة؛ ومنهجيات التفاوض بين الأقســام الخاطئة المدمّرة للقيمة. وناقشنــا، إضافة إلى ذلك، ثلاث إستراتيجيات للتغلّب على هذه العوائق؛ أولاها، أنّ القادة يستطيعون موازنــة المكاســب التي يحقّقها التحفيز لتحقيــق أهداف على مستوى الأقســام، بالمكاسب التي يعود بهــا التعاون لتحقيق أهداف مشتركة على مستوى المؤسسة، وذلك عن طريق ربط أهداف الجماعات بأهــداف أوسع للمؤسســة. والثانية، أنّ القادة يستطيعون –عن طريق تأطير التعاون على صورة فرص تُتــاح للجماعات كي تضمــن أماكنها في المؤسســة وتعزّزها– حثّ أعضاء المؤسســة على استكشاف أراضي الأقسام الأُخرى بحماس أكبر. أمّا الإستراتيجية الثالثة، فترمي إلى إقامة تفاوض فاعل والحفز إليــه. ويقتضي ذلــك تدريب العاملين على منهجيات إيجاد القيمة فــي التفاوض، وتطوير معايير قوية تدعــم جمع المعلومات والإفصاح عنهــا على نحوٍ تعاوني. ومع ازدياد دينامية المجتمعات والصناعات والأسواق وتعقيدها، ستبقى حاجة المؤسسات اللامركزية إلى تعاون دينامي فاعل عبر خطوط الأقسام فــي ازدياد. وكلّنا أمل أن يكون هــذا الفصل قد ساعد على إيضاح بعض العوائق الرئيسة التي تعترض سبيل هذا النوع من عبور الحدود، وأن يقدّم في الوقت نفسه حلولاً مفيدة للتغلّب عليها.

Notes

(1) 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Ter– rorist Attacks Upon the United States (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2004).

(2) James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw Hill, 1967); John K. Galbraith, Designing Complex Organizations (Reading, MA: Addison–Wesley, 1973).

(3) Paul R. Lawrence and Jay William Lorsch, Organization and Environment: Manag– ing Differentiation and Integration, rev. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1986).

(4) Henri Tajfel and John C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Be– havior," in Psychology of Intergroup Relations, ed. S. Worchel and L. W. Austin (Chicago: Nelson– Hall, 1986).

(5) Ibid.

(6) Robert A. LeVine and Donald T. Campbell, Ethnocentrism: Theories of Conflict, Eth– nic Attitudes, and Group Behavior (New York: John Wiley, 1972).

(7) Muzafer Sherif et al., Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experi– ment (Norman, OK: University Book Exchange, 1961).

(8) Lawrence Wright, The Looming Tower: Al–Qaeda's Road to 9/11 (London: Allen Lane, 2006).

(9) Michael Billig and Henri Tajfel, "Social Categorization and Similarity in Inter– group Behaviour," European Journal of Social Psychology 3, no. 1 (1973): 229–252.

(10) Marilynn B. Brewer and Madelyn Silver, "Ingroup Bias as a Function of Task Characteristics," European Journal of Social Psychology 8, no. 3 (1978): 393–400.

(11) Ernest Beaglehole, Property: A Study in Social Psychology (New York: Mac– millan, 1932); Gurcharan Das, "Local Memoirs of a Global Manager," Har– vard Business Review, March–April 1993, 38–47; and Michael G. Pratt and Jane E. Dutton, "Owning Up or Opt– ing Out: The Role of Emotions and Identities in Issue Ownership," in Emotions in the Work– place: Research, Theory, and Practice, ed. Neal M. Ashkanasy, Charmine E. Härtel, and Wil– fred J. Zerbe (Westport, CT: Quorum Books/Greenwood, 2000).

(12) Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, "The State of Psychologi– cal Ownership: Integrating and Extending a Century of Research," Review of General Psychology 7, no. 1 (2003): 84–107; and Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations," Academy of Management Review 26, no. 2 (2001): 298–310.

(13) For other territorial behaviors at the individual level, see Graham Brown, Thomas B. Lawrence, and Sandra L. Robinson, "Territoriality in Organiza– tions," Academy of Man– agement Review 30, no. 3 (2005): 577–594.

(14) Albert Bandura, Self–Efficacy: The Exercise of Control (New York: W. H.

Freeman, 1997).
(15) Max H. Bazerman and Jeanne M. Brett, El–Tek Simulation (Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University, 1988).
(16) Howard Raiffa, John Richardson, and David Metcalfe, Negotiation Analy– sis: The Science and Art of Collaborative Decision Making (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003).
(17) Max H. Bazerman, "Negotiator Judgment: A Critical Look at the Rational– ity As– sumption," American Behavioral Scientist 27, no. 2 (1983): 211–228.
(18) Max H. Bazerman and Katie Shonk, "The Decision Perspective to Negotia– tion," in Handbook of Dispute Resolution, ed. M. Moffitt and R. Bordone (San Francisco: Jossey– Bass, 2005).
(19) We define negotiation as a situation in which two parties are jointly making a deci– sion and do not have identical preferences.
(20) 9/11 Commission Report.
(21) Muzafer Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict," American Journal of Sociology 63, no. 4 (1958): 349–356; Samuel L. Gaertner and John F. Do– vidio, Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model (Philadelphia: Psychol– ogy Press, 2000); Samuel L. Gaertner et al., "How Does Cooperation Reduce Intergroup Bias?" Journal of Personality and Social Psychology 59, no. 4 (1990) 692–704; and Samuel L. Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategoriza– tion," Journal of Personality and Social Psychology 57, no. 2 (1989): 239–249.
(22) Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict."
(23) Gaertner and Dovidio, Reducing Intergroup Bias; Gaertner et al., "How Does Coop– eration Reduce Intergroup Bias?"
(24) Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategoriza– tion."
(25) Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of De– cision under Risk," Econometrica 47, no. 2 (1979): 263–291.



الفصل العاشر

العمل عبر الحدود

قيادة تغيير تكيُّفي

رونالد هيفيتز

مركز القيادة العامة، كلية هارفارد كينيدي

تعلّم البشر منذ زمن طويل كيف ينشئون علاقات جماعات متباينة مثمرة. وتعلّم الصيادون والجامعيون والتجار الزواج عن طريق الجماعات، وتعلموا أيضاً التعاون موسمياً على صيد قطعان الماشية لتأمين الغذاء. وشرع الناس، بعد أن استقروا في مجتمعات زراعية قبل نحو (عشرة آلاف إلى أربعة عشر ألف عام، في إنشاء أنظمة اجتماعية ضخمة بحدود داخلية متعدّدة تفصل بين الجماعات، وطفقوا يطبِّقون مهاراتهم البدائية في أوضاع أكثر تعقيداً. لقد استندنا إلى التاريخ واللغة والتقاليد المشتركة، عندما وضعنا معايير تعامل أكثر تعقيداً وتحديداً، وطوّرنا هياكل سلطة متشعّبة، عرّف فيها مَنْ دانت لهم السلطة، ووضعوا أهدافاً مكمّلة لجماعاتهم، وأهدافاً عليا جامعة لجماعات أُخرى.

تشير دراسات المجتمعات التقليدية، مثل مجتمع الكونغ (Kung)، إلى أنّ المعايير الثقافية تجعل المعرفة والسلوكات اللازمة لتنسيق التفاعلات في الأوقات العادية، اعتياديةً، سواء داخل جماعة نحن أو بين الجماعات المتباينة. أمّا في أوقات الشدائد، فمن الواجب على أصحاب السلطة التحلّي بالقدرة على التدخل، وحلّ المشكلات التي تعجز معايير العملية الاجتماعية

العاديــة عن حلّها. ومن الواجب أن يتبحّر أحد ما أو جماعة فرعية صاحبة سلطة (تكون غالباً من كبــار السنّ والمتخصّصين) عميقاً في خزان المعرفــة، وأن يتخذ قرارات لحلّ الصراعات داخل المجتمــع وفيما بيــن المجتمعات. وينبع جزء من ثقــة الجماعة بالسلطات مــن كفاية الأخيرة في إدارة المعامــلات الاعتياديــة والمنتجة عبر حدود الجماعة، وهذا يلقي على كاهل السلطات داخل كلّ جماعــة، مسؤوليــة التعلّم والممارسة لمجموعــة الأدوات التي تشجع على التبــادل المثمر بين الجماعات المتباينة. [1]

وفــي واقع الأمر، فإنّنا نصادف علاقــات الجماعات المتباينة الناجحة أنّى اتجهنا. ويمكننا ببساطة أن نقصد أيّ متجر في الحي، وأن نستمع إلى مالك المتجر، وهو يشرح ما تتطلبه مساندة الأعمــال مــن ترتيبات كثيرة مع البائعيــن والمورّدين. وفعلاً، ربّما لن تتمكّــن أيّ جهة تجارية من العمــل من دون معامــلات يومية ناجحة بين جماعات متباينة. ويمكــن، بطريقة ما، أن تُعدّ هياكل السلطــة الحاليــة والخبرات والعمليات والمعاييــر الثقافية الراهنة فــي أيّ مؤسسة، ثمرة تكيّفات مــع مجموعة سابقــة من التحديات، تطلّبت إبداعــاً في إدارة نشاط معقّد علــى صعيد الجماعات المتباينة. وتغدو هذه التكيفات اعتيادية بمرور الوقت، مع أنّها كانت حلولاً مبدعة يوماً ما، وأفلحت فــي قيــادة المؤسسة إلى الازدهار، وعلّمت الأشخاص عموماً ما يتعيَّن عليهم فعله. [2] وما أفلح في تحقيق الازدهار إلّا مَنْ تحلّى بأعظم قابلية للتكيف، فنقل ما تعلّمه من دروس إلى الأجيال القادمة، في حين أخفقت مؤسسات ومجتمعات كثيرة، وانهارت تحت وطأة ضغوط تكيّفية جديدة. [3]

مــن الضــروري، إذن، أن نبحــث في قيــادة الجماعات المتباينــة، لا لأنّ تجربتنــا الناجحة محــدودة في مجالها، بل لأنّنا نواجه تحديات مهمة، ما زالــت ذخيرتنا الحالية من إستراتيجيات إدارة العلاقــات عبــر حــدود الجماعات غيــر كافية لمعالجتهــا. وأصبحنــا، بعد الأزمــة المالية والاقتصادية عام 2008م، نعيش مع النتائج اليومية الضارة للتقسيم الاجتماعي والظلم والحرب. صحيــحٌ أنّ الإخفــاق في تحقيق تآزر الجهــود عبر التقسيمات، داخل مؤسسة مــا، أو بين شركتين أصبحتا هيئة واحدة بعد عملية استحواذ، هو أقل إثارة، لكنّه هدّام بالدرجة نفسها. وهذا الفصل يُجمِل –بإيجاز– العملَ المطلوب لمعالجة مشكلات الجماعات المتباينة، التي تواجهها مؤسساتنا ومجتمعاتنــا، وتتطلّب درجة معينــة من التكيّف الجديد المؤسساتــي أو الثقافي. وسيكون تركيزنا علــى ثلاثة جوانب من العمل التكيّفي، هــي: شيوع الخسارة، وسياسات الدمــج والإقصاء، ومهمة

إعـادة التفاوض على الولاءات. ولكنّنا بادئ ذي بدء سنستكشف – بإيجاز– استعارة التكيّف بحدّ ذاته مثلما يطبّق على حياتنا الجماعية.

قابلية التكيّف

يأتـي مصطلح **التكيّف** من علم الأحياء التطوري. وكما هـو الحال مع أيّ استعارة، ولا سيما الاستعـارات التي أُسـيء استخدامها كنظرية دارون عن الاصطفـاء الطبيعي، فمن الواجب توخي الحذر من الرؤى التي تقدّمها، ومن طرق استخدامها. تنشأ الضغوط التكيّفية في الأنظمة الحيوية، خـارج الكائـن العضوي بمفرده؛ إذ يُولّد النسق البيئي تحديـات وفرصاً جديدة. وقد تنشأ ضغوط التغييـر في الأنظمة الثقافية من مصادر خارجية (تغيّرات في الحسّ العام، والمنافسة، والتقنية، والسياسة العامة)، أو داخلية (تغيّرات في قيم التوجيه، والأولويات المؤسساتية، وتوازنات القوى، والكفايـات). وفـي الحالتين، يُولّد التحـدي التكيّفي، بصورة اعتيادية، صـراعَ جماعات متباينة، يُنظـر فيه إلى الفجوة بين الأهداف والظروف الفعلية نظـرة مختلفة، سواء أكان ذلك داخلياً من قبل جماعات مختلفة داخل مؤسسة أكبر، أم خارجياً بين جماعات أو مؤسسات أو فئات منفصلة.

إنّ ردم هـذه الفجـوات بالسلوك الاعتيـادي والمعرفة القائمة، هو أمر غيـر ممكن. وينبغي للجماعات التي ترغب في الاستجابة لتحدٍّ تكيّفي، أن تغيّر بعضاً من أولوياتها وولاءاتها وكفاياتها، فـي أثنـاء قيامها بتطويـر مجموعة مـن الاستجابات والعلاقـات التي تتيح لها الازدهـار جماعياً مـن جديد فـي مواجهة تحديات خارجية جديدة، أو أن تحقّـق إدراكاً عقلياً معيارياً جديداً داخلي المنشـأ عن معنى الازدهار في بيئتهـا، أو الأمرين معاً. فمثلاً، استدعت التحديات الخارجية التي أوجدتهـا تويوتا (Toyota) سلوكاً جديداً من مختلف الأنـواع على صعيد الجماعات المتباينة في وحدات الأعمال والوحدات الهندسية في جنرال موتورز (General Motors). وتطلّبت التحديات الداخليـة التي أثارهـا نشطاء الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، نَهْجَ سلوك جديد على صعيد الجماعات المتباينة بين جماعات عدّة داخل الحدود القومية للولايات المتحدة.

يحفـظ التطور في علم الأحياء أكثر العمليـات الجوهرية للكائن العضوي. ويتطابق الحمض النـووي الريبي (DNA) للشمبانزي بنسبة تزيد على 98 % مـع الحمض النووي الريبي للإنسان؛ ويـؤدي اختلاف بنسبـة لا تزيد على 2 % إلى تميُّـز الإنسان بمجال وظائف أوسـع بصورة مثيرة.

وعلى نحوٍ مشابه في الثقافات، فإنّ القيادة التكيّفية لا تنطوي إلّا على تغيير جزئي؛ إذ من المرجّح أن يستند التغيير الناجح إلى الماضي. ويبدو أنّ النجاح قلّما يكون ثمرة لمنهجية منقطعة عن الماضي بدأت من الصفر، وقد لا يشذّ عن هذه القاعدة سوى تمرين مدروس في إعادة التفكير الإستراتيجي. وبوجه عام، تخفق الثورات الجذرية بأكثرها، وتنتصر الثورات التي يجمعها بتراثها أكثر ممّا يفرِّقها عنه. فقد أسّست الثورة الأمريكية – على سبيل المثال– نظاماً سياسياً جذوره عميقة ضاربة في الفلسفة والتجربة والثقافة السياسية البريطانية والأوروبية. وتشترك الأعمال الجديدة المزدهرة، مثل جوجل (Google) مع أسلافها في كثير من العوامل المشتركة على الصعيد التقني والمؤسساتي.

ومع ذلك، لا ينبغي لنا أن نغفل عن حقيقة أنّ التكيّفات الجديدة، في علم الأحياء والثقافة على حدّ سواء، **تولّد خسائر، كما تولّد لدى البشر مجموعة كبيرة من المشاعر المصاحبة لتلك الخسائر**؛ ولا يرغب كثير من الناس في أن يُهجّروا، أو يُعاد ترتيب أوضاعهم أو تنظيمها. وقد يؤدي إبداع جماعة ما إلى إشعار الأشخاص في جماعة أُخرى بأنّهم عاجزون مضلّلون هامشيون. ومن شأن التكيّفات الجديدة أن تهدِّد الهوية الفردية المرتبطة بقوة بولاءات الجماعة السابقة والحالية، وأن تشوِّش عليها. وقد وجد طلاب القيادة والتغيير منذ أمد طويل، أنّ الضغوط التكيّفية تولِّد ردّ فعل دفاعي في أغلب الأحيان؛ إذ يحاول الأفراد في الجماعات رأب الصدع، والتخفيف من آلام الخسائر التي تكبّدوها.[4] وعلى هذا، فإنّ ممارسة القيادة تتطلّب أولاً القدرة التشخيصية على إدراك هذه الخسائر، وتحديد نماذج دفاعية يمكن توقّعها على مستوى الجماعة، أو على مستوى الجماعات المتباينة ككلّ. وتتطلّب ثانياً معرفة السبيل إلى مجابهة هذه الدفاعات بهدف إبقاء الأشخاص مهتمين، يواجهون التحدي داخل حدود الجماعة وعبر حدود الجماعات، ويتقبلون الخسائر في سبيل المكاسب والضرورة الجمعية، ويطورون قدرة تكاملية جديدة.

يقدِّم العهد القديم مثالاً نموذجياً عن التحديات والتطلّعات الجديدة التي تهدِّد هوية الجماعة. لقد عرف موسى، عندما قاد بني إسرائيل خارج مصر، إلى أين يذهب؛ إذ اتبع طرق التجارة عبر سيناء (التي نعلم في زماننا هذا أنّها كانت تُستخدَم قبل أكثر من ثلاثين ألف سنة خلت). ولمّا وصل موسى إلى أرض الميعاد بعد ثمانية عشر شهراً من الهجرة الجماعية، أرسل جواسيس كي يستطلعوا الطريق. وبعدما قفلوا راجعين قالوا جميعاً، ما خلا يوشع ابن نون وكالب،

إنّهم لم يروا أرضاً مثمرة فحسب، بل مدناً يسكنها رجال كالعمالقة: «فكنّا في أعيننا كالجراد، وهكذا كنّا في أعينهم». ويخبرنا الإنجيل أنّ ضعف ثقتهم بأنفسهم، وقلة إيمانهم بالله، حملت موسى على إعادتهم إلى مصر، ليكونوا عبيداً، لكن آمنين.

سقط موسى على وجهه قانطاً. واكتشف من تجربته القاسية أنّ المشكلة تكمن في قلوب الناس وعقولهم، ولن يُجدي نفعاً أيُّ حلّ خبير يقدِّمه هو أو القدرة الإلهية. وبعون من الله وفئة صغيرة ضمَّت يوشع بن نون وكالب وهارون، حضَّر موسى نفسه للسفر الطويل. وكان من الطبيعي أن تتطور الهوية المرتبطة بعلاقات جماعات متباينة من نوع سيد– عبد، إلى هوية جديدة مرتبطة بعلاقات مؤسساتية وروحية جديدة بين بني إسرائيل أنفسهم. وقضى موسى نحو تسعة وثلاثين عاماً أُخرى، وهو يقود الناس في رحلة نحو مجتمع مؤمن ذاتي الحكم، ولم يكن عمله قد انتهى حتى بعد انقضاء تلك المدّة. [5]

ترهِق التحديات التكيّفية الكائن العضوي. وسيضم الصنف المحظوظ في عداده أفراداً مختلفين قادرين على البقاء (ولو تحت الضغط) في بيئة أكثر صعوبة، وشراء الوقت بانتظار ظهور مزيد من المتغيّرات، واكتساب تكيّفات أكثر فاعلية. ويمكن أن يُعدّ يوشع بن نون وكالب من الأفراد المختلفين؛ أي أفراد متكيّفين بين رهط الجواسيس الذين قصدوا أرض كنعان. إنّ القيادة مسؤولة، إذن، عن تحديد مصادر **الانحراف الإيجابي** في السكان؛ أي أكثر مصادر الإبداع تكيّفاً التي تظهر في بعض الجماعات في الثقافة، ويمكن بالاستعانة بها بناء قدرة جديدة. [6] لكنّ الاعتماد على هؤلاء الأفراد المختلفين القادرين على التكيّف ودمجهم يستغرق وقتاً؛ لأنّ الأفراد في الجماعات المختلفة يجب أن يتعلّموا، عبر الحدود، كيفية الاستفادة منهم. وبذلك، تحمل ممارسة القيادة في طيّاتها تنسيقَ الصراع والاكتشاف عبر حدود الجماعة، وتعديل اختلال التوازن الذي تولِّده هذه الاختلافات في المؤسسة، ودعم الأطراف في أثناء حقبة مديدة من الضغط. وتقوم القيادات في أثناء ذلك بعملية فرز لمعرفة الغث من السمين داخل جماعاتها، وتحدِّد أيضاً تجارب جديدة وتعمد إلى تنفيذها، خلافاً لتحديد الإبداعات الناجحة جماعياً.

شيوع الخسارة

ما الذي يكبح قدرتنا على الاستجابة للتحديات التكيّفية في الوقت الملائم بإبداع وشجاعة؟ لا شكّ في أنّ بعض التحديات تفوق قدرتنا أحياناً؛ إذ يثور بركان فيزوف، ولا نستطيع – ببساطة– فعل شيء حيال ذلك، مهما بذلنا من جهد. ولكنّنا نضيّع الفرصة أحياناً، حتى لو كانت الاستجابة الناجحة من خلال قدرتنا الجماعية أمراً في متناول اليد. ونحن نعتقد أنّ مقاومة الخسارة هي العامل المألوف الذي يُفضي إلى الإخفاق التكيّفي في مثل هذه الحالات.

من جانب آخر، تأخذ الخسائر التي تلحق بالأفراد والمؤسسات والمجتمعات أشكالاً عدّة، بدءاً بالمادية المباشرة (مثل: الثروة، والمكانة، والسلطة، والنفوذ، والأمن، والصحة)، وانتهاءً بالخسائر غير المباشرة (مثل: الكفاية، والانتماء الموالي). ونعلم من خبرتنا أنّ مقولة مقاومة الناس للتغيير، هي مقولة خاطئة أكثر منها صحيحة؛ إذ لا يقاوم الناس التغيير بحدّ ذاته، إنّما يقاومون الخسارة. وهم يتبنّون التغيير عادة عندما يتوقعون منفعة صافية واضحة. فقلّما يعيد أيّ شخص بطاقة يانصيب رابحة. وفي المقابل، يقاوم الناس التغيير عندما يحمل في طيّاته احتمال التخلّي عن شيء عزيز يملكونه. وتسلك نماذج مقاومة الناس الخسائر وتهديدهم التكيّف بخطر الفشل، مسارين مألوفين، هما: تحويل الانتباه، وإزاحة المسؤولية. ويتجلّى هذان المساران بأشكال مختلفة في المؤسسات والسياسات، من مثل: استخدام الخديعة، والقضايا التي تشتّت الانتباه، والاكتفاء بمعالجة جوانب المشكلة التي تناسِب كفاية الجماعة فقط، والقفز إلى الحلول من دون تشخيص ملائم، وإساءة استخدام المستشارين، وإلقاء اللوم على السلطة، وتقديم كبش فداء، وشخصنة القضايا، والتهجّم الشخصي، وتبرير الإخفاق بعوامل خارجية.

قد تفلح هذه النماذج الوقائية في استعادة الاستقرار داخل الجماعة، ولعلّها تبدو أقل إرهاقاً من مواجهة ما قد يتطلّبه التكيّف من تغييرات. ولكنّها أيضاً تسمح للجماعات بتجنّب الانهماك فيما بينها في عملية، غالباً ما تكون هدّامة، للتمحيص في جيناتها الثقافية، واتخاذ القرار بشأن ما يجب تركه أو الإبقاء عليه. [7] وينتهي بهم المطاف وهم يفضّلون الأمد البعيد على الأمد القريب. فقد رأى كثير ممّن عملوا في جنرال موتورز وفورد الأخطار التي يسبّبها التزام الشركتين الإستراتيجي بإنتاج سيارات ضخمة شرهة للوقود، تصدِر انبعاثات هائلة. ولاحظوا أيضاً الطلب الهائل على النفط في الاقتصادات الجديدة النشطة في آسيا، وما تقتضيه ضرورات قضية تغيّر

المنـــاخ. ولكنّهم ما استطاعوا إشراك زملائهم وإدارتهم العليـــا واتحاداتهم العمّالية والعمّال بما يكفـــي، في شحذ الهمم وإحـــداث تغيير في الوقـــت المناسب بخصوص الأنـــواع والأسس المتعلّقة بكلفة السيارات التي كانت جنرال موتورز وفورد تنتجانها.

تكـــون هـــذه السلوكات الدفاعيـــة متعمَّدة. وهي تؤمِّـــن حماية إستراتيجية مـــن خطر التغيير أحيانـــاً – لكنّهـــا تكـــون سيئة التخطيـــط ضعيفة المراقبة– وقـــد تُفضي إلـــى ردود أفعال لا واعية أحياناً أُخرى. ويقع اختبار الحقيقة؛ أي السعي لفهم المشكلة فهماً تاماً، ضحية مبكرة لردة الفعل علـــى اختـــلال التوازن الاجتماعـــي والشخصي المصاحـــب للتكيّف. وقد يقيّم الأفـــراد المشكلات ويعالجونهـــا بواقعية بداية الأمر. ولكن، إذا لم يؤتِ ذلـــك التقييم أُكله مبكراً، فقد يفضِّلون اتخاذ وضعية وقائية على تحمُّل الغموض المطوّل الذي يتطلّبه تقييم آراء متباينة، وإجراء تجارب تتطلب نفقـــات باهظـــة، ومواجهة الحاجة إلى إعادة ترتيب الولاءات وتطويـــر كفايات جديدة. فعلى سبيل المثـــال، أصبـــح إخفاق زيروكس (Xerox) في استغلال التقنيـــات الجديدة التي طورتها في مركز بحوثهـــا الخاص في بالو ألتو، (استحوذت آبل وغيرها على التقنيـــة)، أسطورياً لمجرد أنّه يجسّد ظاهرة مألوفة.

وإذا استمـــرّت الضائقـــة مـــدّة طويلـــة، فـــإنّ الأشخاص غالباً مـــا يسيئـــون التشخيص. وقد يقـــدِّم المجتمـــع فئة منه كبش فداء بسبـــب تصور سائد بـــأنّ هذه الفئة مسؤولة فعـــلاً عن مشكلة مـــا، أو عـــن حدوث الأســـوأ. ومن جانبهـــا، أظهرت دراســـة كلاسيكية عن خمـــس وثلاثين حكومة مستبـــدة أنّهـــا جميعهـــا ظهرت فـــي مجتمعات تواجـــه أزمات عـــدّة.[8] لقـــد ولّد الكســـاد العظيم فـــي ثلاثينيـــات القـــرن العشرين حنينـــاً كبيراً إلـــى حلـــول سريعة بسيطـــة في بلـــدان كثيرة حول العالـــم، فقـــدت فيها الجماعـــات القدرة على العمـــل عبر الحـــدود لاختبار حقيقـــة إستراتيجيات مختلفـــة بفكـــر منفتـــح ناقد؛ بهـــدف ترميـــم اقتصادهـــا المحلي والوطنـــي. فهيمن الارتـــداد إلى جماعـــات أكثـــر ضيقاً مـــن حيـــث الهوية، وســـادت الديماغوجيـــة الساحـــرة للجماهيـــر، والقمع، وتقديـــم كبشـــ فـــداء، وإلقـــاء اللـــوم على أسبـــاب خارجية، وهـــذا ما أفضـــى إلى كـــوارث الحرب العالمية الثانية.

سياسات الدمج: تحديد الجماعات المشاركة

يتألف العمل التكيّفي من تعلُّم ما يلزم؛ إمّا لحلّ تناقضات داخلية في قيم الناس وأولوياتهم الإستراتيجية، وإمّا لردم الهوّة بين هذه الأولويات والوقائع التي يواجهونها. ويتطلّب هذا العمل حفز الجماعات إلى توضيح ما يهمها أكثر، وبأيّ مقدار، ووَفقاً لأيّ سلّم أولويات. فماذا سيعني الازدهار بالنسبة إلينا؟ مَنْ «نحن» على أيّ حال؟ أين نضع حدود النظام؟

إنّ وجود مؤسسة صناعية محلية تلوّث الأنهار، سيحفز الناس إلى البحث عن مياه شرب نظيفة، قدر حاجتهم إلى فرص عمل أيضاً. وعلى الأمد البعيد، ومع أخذ انتشار القيم البيئية في الحسبان، سيلحِق الملوِّث الصناعي أذى كبيراً بسمعته، بل قد يخفق إذا أهمل صحة المجتمع المضيف له. ومن جهة أُخرى، سيخسر المجتمع قاعدته الاقتصادية إذا تجاهل حاجات صناعاته. فهل نجعل حدود النظام تقتصر على مستوى مؤسسة الأعمال، أو المجتمع المحلي الذي توجد فيه؟

إنّ تحديد الأطراف والقضايا التي ينبغي أن يشملها التشاور عبر الحدود، هو قرار إستراتيجي. وتقتضي القيادة طرح سؤالين مهمين جدّاً، هما: مَنْ يجب أن يشارك في المداولات؟ وما الترتيب الذي ينبغي اتباعه؟ بوجه عام، تؤدي إضافة أطراف أكثر من المطلوب إلى تحميل الأشخاص ما لا طاقة لهم بتعلُّمه، وإلى إجهاد قدرتهم على التكيّف مع الآخرين. وقد يتوصل النظام الاجتماعي، الذي يخفق في أن يكون دامجاً، إلى حلول ناقصة، أو ربّما يضع حلولاً للمشكلة غير الصحيحة. وفي الحدّ الأدنى، يتعيَّن على مَنْ يتولّى القيادة متابعة وجهات النظر الغائبة. إذ يُذكَر أنّ نقص المعلومات يقوِّض نوعية العمل الجمعي بين الجماعات المشمولة، وأنّ الأطراف المستبعدة قد تخرِّب عملية التغيير المستدام.

لا يُعَدّ تحديد الأطراف التي يجب أن تشارك في المداولات من المعطيات المعلومة فحسب، بل سؤال إستراتيجي مهم بحدّ ذاته. وتبدأ الإستراتيجية بطرح الأسئلة: مَنْ يجب أن يتعلّم؟ ما الذي يجب تعلُّمه كي تحرز الجماعة تقدّماً على صعيد هذا التحدي؟ ما السبيل إلى إنشاء بيئة جامعة، وتعزيز الروابط التي تجمع الأطراف المعنية معاً كمجتمع ذي مصالح مشتركة، حتى يتمكّنوا من الصمود في وجه قوى التقسيم الناتجة من حلّ المشكلة؟ هل ثمّة شأن فائق الأهمية لدرجة أنّه يهدِّد بقاء المجتمع؟ هل يمثِّل أحد الأحزاب جمهور ناخبين يتعيَّن عليهم قبول التغيير، لكي

يحـرز المجتمع الأكبر تقدّماً؟ هل تولِّد وجهـة نظر الحزب آلاماً كثيرة لدرجة أنّ إضافته ستعرقل العمـل لبنـاء أيّ نوع من التحالف داخل مجموعة العمل العاملة عبر الحدود؟ نذكِّر في هذا المقام أنّـه إذا كان الحـزب مهماً على الأمد المتوسط أو البعيد، لا الأمد القصير، فمن الممكن استبعاده بصـورة أولية من مجموعة العمل. وهذه واحدة من آلام القيادة؛ إذ يجب أن يُستبعد أناس أحياناً، وأن توضـع القضايا التـي يمثِّلونها على الرفّ، بغضّ النظر عن شرعيتهـا. لنبحث مثلاً في قضية العبوديـة في أثناء وضع مسودة دستور الولايـات المتحدة الأمريكية في سياق الاتفاقية الفيدرالية عـام 1787م. ففي أثنـاء ذلك الصيف، كان حلّ كثير من القضايـا المسبِّبة للانقسام مطلوباً من المُزارِعين الذين يمثِّلون وجهات نظر شديدة التباين بشأن طبيعة الحكومة، والتوازن بين الحرية والنظام، والرقابة المحلية والقومية، وتقاسم السلطات وتوزيعها. وبهدف منع الانقسام إلى جنوب وشمال، اتخـذ المُزارِعون قراراً مدروساً بتجنّب الموقف المتصلّـب من مؤسسة العبودية، لكنّهم توصلـوا إلـى ذلك القرار بعـد لَأْيٍّ. وقد حاولوا في شهر أغسطس من عـام 1787م معالجة مسألة العبودية، لكنّ جيمس ماديسون سرعان ما استشعر أنّ الإصرار على ذلك سيؤدي إلى انفراط عقد الاتحـاد، وإهـدار فرصة تكوين حكومة فيدرالية أكثر تماسكاً مـن تلك الحكومة التي قدَّمتها مواد الاتحاد الكونفدرالي.[9]

وقـد بـدا هذا القـرار، بصـرف النظر عن قسـاوة آثـاره، صائباً حتـى في نظـر بعض مَنْ كانـوا يمقتـون العبوديـة. وكان الاتحادمع الجماعات التـي تنتمي إلى العـرق أو المجموعة نفسها أكثـر أهميـة. وعندما أُلغيـت العبودية نهائياً بعد نحـو خمسة وسبعين عامـاً، كان الاتحاد – بعد خضوعـه لاختبـار الحرب– قويـاً بما يكفي لكي يبقى. لكـنّ تجربة الحرب الأهليـة أظهرت أيضاً الخطر الاستثنائي الذي قد ينجم عن وضع قضية شائكة على الرفّ مدّة طويلة جدّاً. ومع أنّ بعض القضايـا قد تُحلّ تلقائيـاً، فإنها قد تفجِّر أزمة مستقبلية أيضاً. لعـلّ الإقدام على تلك المخاطرة أمر ضروري. فعندما تزداد قدرة المجتمع على التكيّف، مع نجاحه في معالجة مجموعة مشكلاته الأوليـة، فمن الحكمـة إعادة طرح القضايا المهملـة. وربّما كان تجنّب الحـرب الأهلية ممكناً، لو تصـرّف السياسيون بنشاط وفاعلية أكبر في العقـود الأولى من عمر الأمّة، قبل أن يصبح القطن سلعـة مهمة لاقتصاد الجنوب وحياتـه الاجتماعية والسياسية. وفعلاً، للحظة ما عام 1790م، وفي عهـد الكونغرسـ الأول، واجه الشمال الحاجة إلى تقاسم آلام التغييـر عن طريق تقاسم الخسائر الرأسمالية التي تكبَّدها أصحاب المَزارع الجنوبية، لكنّ الخسائر بدت مرتفعة على نحوٍ لا يُصدَّق

فــي ذلــك الوقت. فرفض الشمــال دفع نفقات إلغــاء العبودية، ليدفع بعد ذلك نفقــات أكبر بكثير علــى خسائر الحرب الأهلية فــي الثروات والضحايا والصحة السياســية للأمّة على الأمد البعيد.
إنّ القيــادة هي فن عظيم في إشراك هيئة الحكم فــي عملها، وتحمّل مستويات مرتفعة من صراع الجماعات المتباينة، واجتذاب اهتمام الناس، وتحمّل المسؤولية داخل الجماعات وفيما بينها في الوقت المناسب. وهي أيضاً الفن الشخصي للبقاء على قيد الحياة والمقاومة يوماً آخر. والقيادة، فــي المعنيين كليهمــا، نشاط سياسي بلا ريــب. وعلى الرغم من تفاوت منافــع الاستبعاد والدمج ونفقاتــه الطائلة، يعطــي الانحياز نحو شمول القضايا والأطراف القــادة خيارات أكثر للتشخيص وإجــراء الــلازم. ويُفضي أيضــاً تطوير شبكة علاقات بيــن الجماعات المتباينة إلــى موارد عدّة، ويؤسِّس مرونة للأزمات المستقبلية.

إعادة ترتيب الولاءات عبر الحدود

تتكوّن مجموعات العمل التي تجتمع لمعالجة مشكلة تكيّفية بصورة دائمة تقريباً، من ممثِّلين عــن فئات تتواصل عبر الحدود. ويرجّح أن تُظهر هــذه المجموعات تعقيد النظام الأكبر مَثلها في ذلك مَثل أيّ مجموعة تشريعية.

إنّ إنشــاء مجموعــة مــن الجماعات على هــذا النحو، يتطلّب مــن القــادة إدراك العلاقات السائــدة بيــن الفئات وضغوط ناخبــي كلّ ممثل. فلكلّ فئــة قواعدها الخاصة فــي تحليل الأوضاع بطرق معقولة من وجهة نظر أعضائها. وتُستخدَم لغة حلّ المشكلات الداخلية هذه، التي صاغتها التقاليــد وعلاقــات السلطة والمصالح، بلا وعــي إلى حدّ كبير، لكنّ أعضــاء الفئة يعرفون بداهة متى يُســاء استخدامها. لذا، فعند قيادة مجموعات متعدّدة الأطراف، يتعيَّن على القادة استشعار اللغات المنفصلة، وتحديد الولاءات التي توضِّح كيف تدرك كلّ جماعة وضعها الحالي. علماً أنّ كلّ دبلوماســي ومفاوض من الدرجة الأولى يصغي إلى أساليــب الجماعات في النقاش، وإلى المعاني المبطّنــة المهمة. حيــث تكمن أكثر المهــام صعوبة في ضــرورة إقناع المشاركيــن بإعادة ترتيب عناصــر من الولاءات داخــل جماعة نحن لديهم، فــي أثناء عملهم عبر الحــدود لصياغة تحالف علــى هيئة مجموعة عمل تُنتِــج حلّاً تكيّفياً مقترحاً. وفي واقع الأمــر، يسعى القادة، في عملية من هذا القبيل، لصياغة تحالف جديد مع هؤلاء الأشخاص، بحيث يكون لهيئة التحالف؛ أي مجموعة العمــل، هدف يعيد توجيه أضيق الأهداف للفئات. وإذا نجــح القادة، فإنّ مجموعة العمل ستحقّق

حـدّاً جديداً للهوية ملموساً بصـورة ذاتية، وتماسكاً للمصلحة الذاتيـة. إضافة إلى ظهور ولاءات جديـدة بين الممثّلين الذين يعملون عبر الحدود، وهي عملية تستغرق أشهراً عدّة من الاجتماعات السريـة فـي أغلب الأحيان. ويمكن تسميـة هذه المرحلة بالمرحلة الأولى مـن عمل التكيّف، حيث ترسي الولاءات الجديدة هوية جمعية جديدة.

غالبـاً مـا يكـون التحدي الأكثـر صعوبـة منتظراً فـي المرحلة الثانيـة، عندمـا يتعيَّن على أعضـاء مجموعـة العمل العودة إلى ناخبيهم لإقناعهم بالترتيبـات التكيّفية الجديدة. وتمتاز هذه المرحلـة بتعثّر المفاوضات وكثير من العمليات التكيّفية بيـن الجماعات المتباينة. وبعد أن تنجح مجموعـة العمل في استنباط أفكار تكاملية، ينبغـي لكلّ عضو ممثّل أن يقود ناخبيه في دمج نتائج عمليـة المجموعة وتشذيبهـا، وإلّا فإنّ عقد الاتفاق سينفرط. وقد يتفـكّك تحالف مجموعة العمل إلـى أجزاء، عندما يواجه أعضاء فـي المجموعة اتهاماتٍ بالخيانة مـن ناخبيهم، في مجابهة ما يدعوه منظّرو التفاوض **مشكلة جمهور الناخبين.** [10] إذ سيطالب الناخبون بالعودة إلى الأوضاع السابقـة، زاعميـن أنّهـم تعرّضـوا للخديعـة. ولإحراز النجـاح في المرحلـة الثانيـة، يتعيَّن على الممثّليـن أن يتشاوروا فيمـا بينهم بشأن السبيل الأفضل لإيصـال التفاهمات المشتركة الجديدة إلـى مؤسساتهم، إضافـة إلى تطويرهم معاً بنية تحتية لحلّ المشكلات، تساعد على بناء قدرة كلّ فئة على التكيّف مع التغيير. ومن شأن إستراتيجية منسّقة بين الفئات، يتاح فيها لأعضاء مجموعة العمل فرص كثيرة لإجراء تصحيحات خلال سير العملية، حين يواجهون مقاومة ومعلومات جديدة داخل فئاتهم؛ من شأنها أن تزيد كثيراً من احتمالات تقبّل الناخبين، وتطبيقهم الحلول المقترحة التي أُنجزت في المرحلة الأولى من مفاوضات حلّ المشكلة.

ومـع ذلـك، فإنّ مرحلـة مشـاورات القيـادة التعاونية بيـن أعضـاء مجموعة العمـل بشأن إستراتيجيـة التطبيق، لا تلقى اهتماماً كافيـاً في المفاوضات المتعدّدة الأطراف، وهي تمثّل أيضاً مصـدراً مألوفـاً للفشل. وتتطلّب قيادة العملية نسج علاقات تجمـع ممثّلي الفئات هؤلاء معاً، على الرغم من الاتهامات بالخيانة التي ستبعِد بعضهم عن بعض. فعلى سبيل المثال، قضى المفاوضون الإسرائيليون والفلسطينيون ساعات وأياماً عدة في أوسلو عام 1993م، وهم يعيدون ترتيب ولاءات شخصيـة عميقة لإيجاد قاعدة مشتركة. ولعلّ من الإنصـاف القول إنّهم لم يحضِّروا أنفسهم بما فيـه الكفايـة لإشراك شعبيهما فـي عملية إبداع وتسويـة تكيّفية موازية. ولم يضعـوا إستراتيجية

تكيّفيــة مشتركــة مرنة لإجراء تصحيحات متكرّرة في أثناء سعيهــم لإعادة صياغة وجهات النظر المتعارضــة لشعبيهما. لقد أربكتهم ردود الأفعال العنيفة في مجتمعيهما، بعد أن طالتهم اتهامات بالخيانة. فراحوا يُلحقون الأذى بتحالفاتهم الحديثة التكوين، وسمحوا للمتطرفين بإخراج التقدّم الذي أحرزوه عن مساره.

يولِّــد الاتهــام بالخيانــة ومعاناتها تنافــراً هائــلًا؛ لأنّ المفاوضين يخاطــرون بقطع أواصر العلاقــات الأولية التي ترسي هويتهــم وسلطتهم. ويفضِّل ناخبوهم، في بعض الأحيان، الموت أو القتــل على مواجهــة الألم العاطفي المرافــق لصلات ممزّقــة، واتهامات بالخيانة مــن أقرانهم، والرعب المتخيّل من أسلافهم، ويحمِّلون رجال السياسة منهم مسؤولية الحفاظ على هذه الولاءات عوضــاً عن تحديها. وتقع عمليــة إعادة ترتيب الولاءات في صميم العمــل التكيّفي، وهذا ما يفسِّر خطورتهــا الكبيــرة وصعوبتها. فقــد اغتيل رابين والســادات من قبل شعبيهما. كمــا حذَّر الرئيس المصــري محمــد حسني مبارك عرفات بعــد مفاوضات كامب ديفيد في صيــف عام 2000م، من أنّ أيّ مقتــرح يطالــب اللاجئين بالتخلي عن حق العودة إلى وطنهم سيؤدي إلى اغتياله (عرفات) أيضــاً. ووفقــاً لما سبق، فإنّ تنسيق صراع متعدّد الأطراف، يتطلّــب إيجاد وعاء حاوٍ، وبيئة حاملة للهياكل والعمليات؛ لمساندة أيّ ممثّل في مجموعة مستعرة من التفاعلات. وقد يستغرق هذا شهوراً أو سنــوات؛ لأنّ عمليــة الإغناء بين المفاوضيــن الرئيسيين تعني أيضاً حلّ عقــدة بعض الولاءات وعادات التفكير التي يجلبها كلّ منهم إلى العملية من عيشه في وطنه مع أبناء جلدته. لكنّ ضغوط الناخبيــن تكون عادة أقــوى من روابط التفهم والتعاون الجديدة هــذه. وبعد أن يكونوا قد خضعوا لمختلــف أنواع اختبارات الولاء، وواجهوا أخطاراً قد تشمل خطر الموت أو الإبعاد أو فقدان النفوذ والسلطة في فئاتهم، يميل أعضاء مجموعة العمل إلى النكوص على أعقابهم، وتطهير أنفسهم من النفــوذ المُلوِّث، ويرفضــون التعلُّم الذي انبثق من العمل مع جماعات أخرى، ويعودون إلى سيرتهم الثقافية الفردية الأولى من جديد.

مــن الناحيــة السياسية، قــد تُعَدّ أيّ مجموعة عمــل عابرة للحدود نوعاً مــن هيئة تشريعية، لا يجــري التعامــل فيهــا ببساطة مع أفــراد، بل مع أناس يحملــون صفة تمثيلية، بغضّ النظر عن تفضيلاتهم الشخصية، ويعتمدون على نيّات ناخبيهم الحسنة من أجل سلطة رسمية وغير رسمية (عمل، مصداقية، انتماء). وتؤدي قدرة الناخبين على استيعاب التغيّرات، التي تنطوي على مزيج

من فوائد وخسائر محتملة، دوراً حاسماً في تحديد مساحة المناورة المتاحة أمام الممثّل من أجل الإبداع وقابلية التغيير، مقارنة بالدور الذي تؤديه رغباته الشخصية.

وعليـه، فـإنّ إدارة أيّ صـراع متعدّدة الأطـراف، يتطلّب مـن المفاوضيـن الرئيسين وضع خريطـة سياسيـة تحدِّد تصـورات الفائـدة والخسارة لـكلّ مجموعـة ناخبين. ومـن المهم جدّاً للتخطيـط الإستراتيجـي إجراء تحليـل فئوي؛ لأنّ التطبيـق يتطلّب – في نهايـة المطاف– دعماً كليّـاً من المحيط. ومن دون تحليل من هذا القبيل، فـإنّ مَنْ يقودون العملية يُؤتَون غالباً من حيث لـم يحتسبـوا عند تقديم خطتهـم المبتكرة لناخبين، لا عهـد لهم بالعملية التي مـرّ بها الممثّلون فـي أثنـاء صياغة الخطـة وأولوياتها. وبوجه عام، لا ينبغـي تقييم الفوائـد والمكاسب باستخدام المعاييـر الملموسة المعتادة في مفاوضات العقـارات فحسب، بل باستخدام معايير الولاءات التي يتعيَّن إعادة التفاوض عليها، سواء في العلاقات المهنية الحالية، أو في قلوب الناخبين فيما يتعلق بأصدقائهـم وعائلاتهم وأسلافهم. وإضافة إلى ذلك، تشمـل الخسائر الحقيقية تحديات الهوية الإضافية التي تقترن بتغيّرات في المسؤولية والكفاية.

دعونـا نتفحّص هذا عن كثب؛ لإدراك قوة هـذه الصلات، وقدرتها الكامنة على التسبُّب في إخفـاق تكيّفي. ففي حال المستوطنين الإسرائيليين واللاجئيـن الفلسطينيين، كانت مهمة إعادة ترتيـب الولاءات لدى كلّ طرف، التي ما انفكت تعيـق الطرفين عن التوصل إلى أيّ اتفاقية سلام، مهمة رئيسة وعويصة. فقد نشأ كثير من المستوطنين اليهود وأجدادهم يقولون لهم: «أنتم الجيل المعجـزة. فهـذه هي المرة الأولى منذ مئة جيل، يمكنكم العـودة إلى العيش على الأرض المقدسة نفسهـا التي عاش عليها أسلافنا. ويمكنكـم تحقيق حلم إعادة شعبنا إلى الأرض التي وهبنا إيّاها الله قبل ثلاثة آلاف عام». وفي الوقت نفسه، كان كثير من المقيمين في مخيمات اللاجئين يقولون لأحفادهـم وهم على فراش الموت: «هذا مفتاح بيتنا. حافظوا عليه، وأعيدوا عائلتنا إلى أرضنا». ونظـراً إلـى أنهم نشؤوا فـي بؤس، فقـد ساعدتهم القصـص المتعلقة ببيوتهـم الموجودة وسط البساتين وأشجار الزيتون على الصمود.

ولا يخفـى علـى أحـد أنّ التوصل إلى أيّ اتفاقيـة سلام يتطلّب من كلّ طـرف أن يتخلى عن جزء من أحلامه. لذا، يتعيَّن على المستوطنين واللاجئين أن يقولوا في سرّهم وفيما بينهم: «لقد أخفقنـا، جزئياً في الأقل، فـي إنجاز إرث أسلافنا». ويجب على المستوطنيـن الإسرائيليين إزالة

هذه العقبات. وينبغي أن ينعى اللاجئون الفلسطينيون مفاتيحهم ويحيوا ذكراها. ووفقاً لما سبق، يولّد التعرّض للخيانة والاتهام بالفشل وضعف الولاء تنافراً استثنائياً؛ لأنّ ذلك يهدّد بقطع أواصر العلاقـات الأولية التي ترسي الهوية. ويجلب التفاوض الشخصي الداخلي والمفاوضات الداخلية ضمـن الفئة ألماً من شعور المرء بأنّه قد خـان شعبه الذي يحبه ويحمل أحلامه؛ فردياً وجماعياً. وفـي الوقت الـذي يجري فيه دمـج الولاءات، فـإنّ عملية إعـادة ترتيبهـا تغيّر الهويـة العلائقية والفرديـة. ويتيح جهد ناجح لإعـادة ترتيب الولاءات للإنسان أن يصبح آمنـاً بصورة كافية وعلى وفـاق مـع هويته العلائقية، حتـى يستطيع أن يقول في سـرّه: «يا جدي، أستطيـع تحقيق كثير من حلمك، ولكنّني على صراع مع الحقائق التي لم تتوقع حدوثها. ويجب أن أتخلى عن جزء من حلمك لمساعدة عائلتنا على المضي قُدماً في تعقيدات عالم اليوم».

لعلّ مهام قليلة في الحياة تكون أكثر صعوبة، وتلقى مقاومة أعنف من مواجهة الألم العاطفي لصـلات ممزقـة واتهامات بالخيانة. وتقع عملية إعادة ترتيب الـولاءات في صميم العمل التكيّفي الـذي يجـب أن يكون على المستوى الشخصي ومستوى جماعة «نحـن»، إذا أريد لحلول جديدة أن تبرز على مستوى الجماعات المتباينة.

خلاصة

كثيـراً ما اضطرت المجتمعات البشرية إلى اكتســاب قدرة تكيّفية جديدة. ومع كلّ جزء من التعقيد، الذي غالباً ما ينتج من تقنيات جديدة، يضطر الناس إلى الاختراع واكتشاف سُبُل جديدة للنهوض بأعبـاء الحياة والأعمال عبـر حدود الجماعة. ويجـب أن تكون قد تطـورت خلال آلاف السنيـن سُبُل جديدة لإنشاء روابط من الانتمـاء والثقة قادرة على تحمّل العواطف المثيرة للفرقة التي خاضت مفاوضات صعبة. لذا، فليس مفاجئاً لنا أنّنا سنواصل مجابهة تحديات تفوق ذخيرتنا الحاليـة، في مواجهة تقنياتنـا وممارساتنا وتطلعاتنا المعولمة والمتغيّـرة بصورة استثنائية. لقد اقترحـت مـن وحي استعارة التكيّـف البيولوجي أنّ التقـدّم يتكوّن من ثلاثة عناصـر رئيسة، هي: تحديد ما يجب تركه من الجينات الثقافية، وما يجب الحفاظ عليه، ومعرفة الجينات المبتكرة التي ستمكّن المؤسسة أو المجتمع من الازدهار في بيئات جديدة حافلة بالتحديات. وأصف هذه العملية بأنّهـا عملية محافظة إلى حدّ كبيـر في ضوء النسبة الصغيرة من حجـم الجينات الإجمالي التي تتغيّـر حتـى مع قفزات جذرية في القدرة، كما هو الحال في القفزة من القرد إلى الإنسان. يمكننا

عنـد تطبيق ذلك على الثقافات والسياسات وحياة الأفـراد، ملاحظة أنّ ما يبدو من بعيد خسارة طفيفـة، قد يؤدي إلـى خيانة كبيرة وتمزق محتمـل في علاقات رئيسة ترسـي هوياتنا العلائقية. وإذا استعدنـا الأحـداث الماضية وتأمّلنا فيها، فربّما نرى الاستمراريـة مع التراث والماضي. أمّا فـي الحاضر، فـآلام التغيير تمتاز بطبيعة فورية تجعل من السهل علـى الناس فقدان منظور قيمة التسويـة والإبـداع. إذن، تنطلق قيادة الجماعـات المتباينة، من احترام هـذه الخسائر المباشرة وغير المباشرة، بحيث يستطيع شركاء عبر الحدود البدء بالمرحلة الثانية من عملهم، كي يضعوا ويشذّبـوا في أثناء سير العمـل إستراتيجية ذات خطاب محافظ بصـورة ملائمة، بحيث يستطيع الناس تخيّل جلب أفضل ما في تاريخهم إلى المستقبل.

يُنفَّـذ العمـل التكّيفي – بحدّ ذاتـه– في كلٍّ من فضـاء جماعة «نحن»، وفضـاء الجماعات المتباينـة. وبطريقة مـا، غالباً ما ينشأ التحـدي بالنسبة إلى أيّ طرف مـن مصدر خارجي، عن طريـق الضغط الذي تؤثّـر به جماعات أخـرى. وإذا أريد للعمل أن يمضي قُدمـاً، يجب أن تتطوّع مجموعـة مـن الحلفاء مـن الجماعات كلها عبر الحـدود، وأن تحدث توترات فـي جماعة «نحن»، لاستيـراد التحدي وتحويله إلى داخلي في الوقت الحالـي. لذا، يبحث نُشطاء حقوق الإنسان غالباً عـن حلفاء داخل الفئات المتصارعة لتوليد تنافر داخلـي، ومن ثمّ دينامية نحو التغيير.[11] حقّاً، إن الـولاءات داخـل أيّ جماعة تكون عـادة أقوى من الـولاءات بين الجماعات. لذا، فـإنّ احتمال إعادة التفاوض على الولاءات سيزداد، عندما يتعرّض الأفراد إلى توترات ناجمة عن الولاء مع مَنْ يثقـون بهـم داخل جماعتهم. فعلى سبيل المثال، قد يتمكّن طبيـب متعاطف مع العلاج البديل من إقناع أطباء أكثر محافظة بتجريب علاج بديل بسهولة أكبر من قيام ممارس للطب البديل بذلك. وبطريقة ما، فإنّ سياسات قيادة الجماعات المتباينة، هي الفن الجوهري للتعاون عبر الحدود مع حلفاء يمكنهم قيادة تغيير في جماعة «نحن».

Notes

(1) See Ronald A. Heifetz, Leadership Without Easy Answers (Cambridge: Belknap/ Harvard University Press, 1994), chapter 3.

(2) See Philip Selznick, Leadership in Administration: A Sociological Interpre– tation (New York: Harper and Row, 1957).

(3) See, for example, the case of Easter Island, in Heifetz, Leadership Without Easy An– swers; Selznick, Leadership in Administration, chapter 2; or Jared

Diamond, Collapse: How So– cieties Choose to Fail or Succeed (New York: Viking Penguin, 2005).

(4) See, for example, the works of Chris Argyris; also Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Lead– ing (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

(5) The Bible, Numbers 13–14; Aaron Wildavsky, The Nursing Father: Moses as a Polit– ical Leader (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1984).

(6) M. Sternin, J. Sternin, and D. Marsh, "Scaling Up a Poverty Alleviation and Nutri– tion Program in Vietnam," in Scaling Up, Scaling Down: Capacities for Overcoming Malnutri– tion in Developing Countries, ed. T. Marchione (Amsterdam: Gordon and Breach, 1999).

(7) For analyses of both the adaptive and the self–defeating aspects of defensive behav– ior at the individual level, see Anna Freud, The Ego and the Mecha– nisms of Defense, rev. ed. (New York: International Universities Press, 1966); and George E. Vaillant, The Wisdom of the Ego (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), chapter 1. At the group and or– ganizational levels, see Wilfred R. Bion, Experiences in Groups (New York: Basic, 1961); Chris Argyris, Strategy, Change, and Defensive Routines (Boston: Pitman, 1985); Larry Hirschhorn, The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life (Cambridge, MA: MIT Press, 1988); Chris Argyris, Overcoming Organi– zational Defenses: Facilitating Organiza– tional Learning (Boston: Allyn and Bacon, 1990); and Heifetz and Linsky, Leadership on the Line.

(8) J. O. Hertzler, "Crises and Dictatorships," American Sociological Review 5 (1940): 157–169.

(9) At most, the framers gave Congress the power to outlaw the importation of slaves after 1808. They had initially chosen the year 1800, but that date was set back. In any case, the constitutional clause meant little. By the time of the federal convention, Virginia and Maryland had already stopped importation of slaves, because the birth of U.S.–born slaves proved sufficient for their economic aims. See James Madison, Debates in the Federal Con– vention of 1787, vol. 2 (Buffalo, NY: Prometheus, 1987), sessions of August 21, 22, and 25, 1787, pp. 442–447, 467–469.

(10) William Ury, personal communication, September 1993.

(11) See Ellen Chesler, Woman of Valor: Margaret Sanger and the Birth Control Movement in America (New York: Simon and Schuster, 1992); and Ronald A. Heifetz, Leadership With– out Easy Answers, chapter 8.



الجزء الثالث

حالات ضمن سياقاتها

الفصل الحادي عشر

القيادة لتعزيز التعايش

تعزيز التماسك الاجتماعي بين الجماعات في المجتمعات التعددية

آلان بي. سليفكا

رئيس مشارك، هالسيون آسيت مانجمانت، إل إل سي

تقــول منظمــة الصحــة العالمية إنّ شخصــاً واحــداً يُقتل في الحــرب كلّ 100 ثانيــة، وأنّه سقــط عــام 2000م وحده نحو ثلاث مئــة وعشرة آلاف شخص في الحــروب. وبالمجمل، فقد قُتل فــي الحروب التــي دارت رحاها في القرن العشريــن واحد وتسعون ومئة مليــون شخص، نصفهم مدنيون. لــذا، يُعَدّ تعزيز التماسك الاجتماعي والتعايش بيــن المجموعات السكانية المختلفة من أهــم تحديــات زماننا هذا. ومن الواجب علينــا أن نطوّر المعرفة والمهــارات التي نحتاج إليها كي نعيشــ معــاً بسلام أكبر. ومع أنّ تحسين العلاقات بين الدول هو أمر فائق الأهمية، فقد نشب عدد متزايــد من النزاعــات الداخلية، التي امتدت نيرانهــا لاحقاً خارج حدود تلــك الدول. حدث هذا فــي كلٍّ من: البلقان، والشــرق الأوسط، وإفريقيا. فمثلاً، سرعان ما طالــت نيران الحرب الأهلية اللبنانيــة (1990 –1975) سوريــة وإسرائيــل ومنظمــة التحرير الفلسطينية. وعلــى نحوٍ مشابه، تفاقمــت حربا الكونغو الأولى والثانية فــي تسعينيات القرن العشرين، فأصبحتا في نهاية المطاف مــن أكثــر الصراعات الدولية دموية في التاريخ؛ إذ خاضت غمارهــا مباشرة ثماني دول إفريقية.

ومثلمـا يحدث في أيّ علاقـة، فمن المحتم أن يزداد صراع الجماعات المتباينة حدّة، ما لم يُتخذ عمل تصحيحي على وجه السرعة.

وكان الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون قد صرّح بأنّ اتخاذ خطوات متواصلة، تضمن عدم انقسام البلد إلى أقسام تلجأ إلى تلبية احتياجاتها عن طريق تأجيج الصراع، يُعَدّ من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق أيّ حكومة في العالم. أمّا رئيس تشيلي السابق ريكاردو لاغوس الذي يرأس حالياً نادي مدريد (Club of Madrid)، وهو مؤسسة مستقلة، تضم ستة وستين رئيس دولة سابقاً، تقدّم المشورة إلى القادة العاملين من أجل الديمقراطية، فيعبِّر عن وجهة نظره باقتضاب: «ستعيش الأمة في حالة ضياع بغياب التماسك الاجتماعي». على أنّ الحكومات كانت – في أغلب الأحيان– تبدو غير مدركة لمسؤولياتها في بناء التماسك الاجتماعي وصيانته، وللحاجة الماسة إلى إنشاء مؤسسات مكلَّفة بمسؤولية منع نشوب الصراعات والتخفيف من حدّتها. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ فحسب، بل إنّ عدداً ضئيلاً فقط من الأشخاص يدركون ما تستطيع إنجازه الحكوماتُ التي تكتسب القدرة على التخفيف من حدّة التوترات. يُعرف **التماسك الاجتماعي** بأنّه قدرة المجتمع على الاعتراف بأنّ مواطنيه كافة يتمتعون بحقوق متساوية، مع الإقرار باختلافاتهم واحترامها وتقديرها. لذا، فإنّ قدرة المواطنين الذين ينتمون إلى خلفيات عرقية ودينية مختلفة، على العيش معاً ضمن مجتمع مشترك (أي التعايش)، مع احترام كلّ طرفٍ تفرُّدَ الآخر وخصوصيته؛ أمرٌ رئيسٌ لتحقيق الرفاهية والازدهار. ومثلما باتت البيئة الصحية هدفاً عالمياً وتعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية، فمن الواجب أن تصبح قدرة الناس على أن يشعروا، وهم في مجتمعاتهم وبلدانهم، بأنّهم في وطنهم وبين أهلهم، قيمة اجتماعية عالمية وأولوية اجتماعية ملحة.

يتطلب تكوين ثقافة التعايش عدداً كافياً من قادة الجماعات المتباينة الذين يتقاسمون رؤيةً لمجتمع يعمل بتعاون وإيجابية في عالم من الاختلاف. وليس الوصول إلى مستقبل مشترك بين جماعات مختلفة ممكناً، إلّا إذا وضع هؤلاء القادة تلك الرؤية وصاغوها وتعهدوها بالرعاية، لتتحوّل من بضع جمرات إلى لهب وامض. كما يجب أن يدركوا القوى المعادية للتعايش، وأن يعرفوا كيف يتغلّبون عليها باللجوء إلى المعرفة والحلول التي وضعها قادة شجعّوا التماسك في مجتمعات متصارعة سابقاً، وشخصيات عملت في حقول سياسة التعايش وممارسته ودراساته.

إنّه لمـن المهم جدّاً أن يتحلّى قادة التعايش بالشجاعة والقناعة والإرادة السياسية اللازمة للتغلّـب على قوى التشكيـك والفصل. ويكشف تقاعس اليهود والعرب داخـل إسرائيل عن مواجهة قـوى مـن هذا القبيل عمّا ينجـم عن الفصل، في حين يشهـد إقدام القادة فـي إيرلندا الشمالية كلّهـا على تعزيز التعايش بين الكاثوليـك والبروتستانت على فوائد التماسـك الاجتماعي وآفاقه. لـذا، يطرح هـذه الفصل أمثلة على العوائق التي تعترض سبيـل التعايش، أكثرها مأخوذ من وضع الصـراع الحالي بيـن اليهود والعرب داخـل إسرائيل. ويتنـاول الفصل بعد ذلك نمـوذج إيرلندا الشمالية لمناقشة المهام الملقاة على عاتق القيادة على المستوى الحكومي، والمهام الملقاة على عاتق القادة، بوصفهم أفراداً، للتشجيع على التعايش.

عوائق التعايش

كلّ مجتمـع مقسّم هو مجتمع فريد بشعبه وتاريخه وثقافته وسياقه الديني. ومع ذلك، توجد ست مشكلات ومبادئ جوهرية مشتركة بين المجتمعات المقسّمة قاطبة.

ذكريات مؤلمة: صراعات دينية وعرقية وثقافية وإقليمية

يتذكّـر أبناء قبائـل وعشائر ومجتمعـات أُخرى، على مـدي سنين طوال، أمثلـة عن ازدراء علاقاتهـم الحميمة وتحالفاتهم، وتصبح هذه الذكريات عرضة للتحريف في أثناء إعادة روايتها. ويـزداد الجهـل «بالآخر» بمرور الوقت وبوقوع تجارب مريرة، وهذا مـا يؤدي إلى ترسيخ الشكوك. وهكـذا، فقـد تنقلـب الغيرة، حتـى بعد قـرون من السـلام الظاهري، إلـى اضطرابـات، بل إلى حـرب، مـن حيث لا نـدري على ما يبدو. وقـد يؤدي الحقـد التاريخي وانعدام الثقـة والخوف إلى إعمـاء المجتمعـات المستقطبة عن النفقات الباهظة عن الفصل، وعـن فوائد الاحترام والتعاون المتبادلين.

الصدمة ومقاومة التغيير والركون إلى الوضع الراهن

يسـارع الأعداء التاريخيون، الذين يحملون وجهات نظـر متعارضة، إلى الاعتقاد أن التعاون مستحيـل، وأنّ الآخر لـن يصبح شريكاً موثوقاً أبداً. فيُحجِمون عن بـذل الجهود الجبارة اللازمة لتسويـة خلافاتهم. ولا تُفضي الشكوك الراسخة والأحقاد القديمة إلى نشوء مناخ عدائي فحسب، بل إنّ عدد المعترضين وحجمهم يقف سدّاً منيعاً تقريباً أمام التغيير الإيجابي.

يصطـدم كثير من مستشـاري الزواج غالباً بوضع يشبه هذا الوضـع عندما يسألون زوجين تعيسيـن: «حسـنٌ، لماذا ترغبـان في الانفصـال؟». ويرغب الزوجـان كلاهما في حيـاة مستقلة بعيـداً عن شريك ناقم ناكر للجميل. وفوق ذلك كلّه، تبـدو عقبات البقاء معاً من أكثر الأمور التي يتعـذّر تذليلها. ولكنّ الانفصـال ليس بالخيار الذي يسهل تطبيقـه: فالنفقات الاقتصادية باهظة جـداً، والأخطـار العاطفية والأمنية بالغـة الخطورة، وتغيير المنزل أمر شاقٌّ جـدّاً. وفي المقابل، فـإنّ فوائـد البقاء معـاً فورية وجذابـة؛ شريطة أن يتبـادل الطرفان الاحتـرام والتقدير. وعوضاً عـن اتخاذ قرار ببنـاء حياة مشتركة معاً علـى الرغم من الصعوبات، يركِّـز الزوجان على جميع الأسبـاب التـي جعلت كلّاً منهمـا يتعرّض للظلم وسـوء المعاملة، وعلى ما يجعـل بقاءهما معاً – ببساطـة– بديلاً غير قابل للتطبيق. ويفضِّلان العيش فـي تعاسة دائمة عوضاً عن السعي للتوصل إلى حلّ عملي.

خلفيات وتجارب وطرق تكيّف مختلفة

يذكـر ريوفيـن غال، عالـم النفس الرائد في مجـال التعايش، ثلاث عقبـات رئيسة تعترض سبيل التقدم، هي:

- ضعف المعرفة الأساسية بالآخر واحتياجاته.
- الاختلافات الأساسية القديمة في القيم الثقافية.
- الاختلاف في شعور المجتمعات، وسلوكها، وردود أفعالها في ظروف متنوعة.

لقـد درس علماء الأنثروبولوجيا مطـولاً الجماعات ذات الاختلافات الثقافية الراسخة. ففي الشـرق الأوسط – مثلاً– تُعَـدّ الاختلافات والعدائيـة القبلية والعشائرية تجـاه الغرباء، والنفور الراسـخ نتيجة اختلافات دينية وثقافية وتاريخية قديمة الأجل، عقبات رئيسة تحول دون التعايش السلمـي. وقـد يُسهِم تفاوت مستوى المعيشة، وتقاعس الأكثرية عـن منح أفقر الأقليات بارقة أمل بالحصـول على تكافـؤ الفرص، في تفاقم هذه الاختلافـات، وإلى عدم قبول الآخـر. وبعد بضعة أجيـال مـن سوء المعاملة المزمـن، ستشعر الأقلية المضطهـدة باليأس، وتعتقـد أن لا سبيل إلى تحسيـن الظـروف الراهنة سوى الحـرب الأهلية، أو قلـب الحكومة بالقوة. وبمـرور الوقت، يغدو ضعف الوعي باحتياجات الأقليات أشدّ مضاضةً، وتردّ الأقلية بإلقاء اللائمة على استهانة الأكثرية

بقيم ثقافية مَعيبة. ويطفو الاستهتار والقسوة والثورة والكراهية على السطح لدى الجانبين. وتغدو الحاجة إلى مجتمع مشترك أكثر وضوحاً من ذي قبل، ولكنّ القدرة والرغبة في إنشائه تبدو أشبه بحلم بعيد المنال.

رغبة الأقليات في الاندماج من دون خسارة الهويتين: الثقافية والدينية

كيـف يمكن للأقليات أن تشعر بالراحة، وتحافظ على هوياتها، وتنعم في الوقت ذاته بفوائد الحياة والاهتمامات المشتركة؟

فمثـلاً، يفتخـر العـرب الذيـن يعيشـون فـي إسرائيل أيّمـا فخـر بحفاظهم علـى هويتهم وثقافتهـم وانتمائهم الوطنـي بوصفهم فلسطينيين، ويَعُـدّون أنفسهم عربـاً فلسطينيين يعيشون فـي إسرائيـل، لا إسرائيليين. ويتخلّف أكثرهم عن الالتحاق بالخدمـة العسكرية في جيش الدفاع الإسرائيلـي، وعن المشاركـة في الحيـاة المؤسساتيـة الإسرائيلية. وقد قامـت الحكومة حديثاً، فـي مسعى منها لجعـل المواطنـة التزاماً مشتـركاً، بتأسيس قـوة الدفاع المدني، التـي يستطيع العـرب الانضمـام إليهـا عوضاً عـن الخدمة في جيشـ الدفـاع الإسرائيلي. لكـنّ تقاعس العرب عـن الانضمـام إلـى هـذه المؤسسة يلقـي الضوء على حجـم الصعوبـات التي تحـول دون إنشاء مجتمع متكامل.

وقد أظهر استفتاء أجرته مبادرات صندوق إبراهيم (Abraham Fund Initiatives) حديثاً أنّ ما نسبته 84% من المواطنين اليهود يشعرون بأنّ إسرائيل وطنهم، في حين لم يشعر سوى 34% مـن العرب بذلك. واشتدت الضغـوط التي يعانيها العرب، بسبب الشعـور أنّهم غرباء في بلدهم. علـى أنّ الاستبانات تشير أيضاً إلى أنّ قلّةً من العـرب يرغبون في مغادرة إسرائيل؛ لشدّة تعلّقهم ببيوتهم وأراضيهم وحدائقهم وأماكن ولادتهم، وكذلك لأنّ حريتهم أكبر، ومستوى معيشتهم أعلى بفـارق كبير عن بقية الفلسطينيين في العالم. لـذا، يشعر العرب ببُعْدهم عن المجتمعات العربية الأُخـرى في المنطقة على الرغم من الصلات الوثيقة التي تربطهم بها، ويشعرون في الوقت ذاته بوجـود صـلات مهمة، مع أنّها أكثر بُعداً، مع إسرائيـل. والنتيجة هي غموض وإحباط ناجمان عن عدم شعورهم بأنّهم يعيشون في وطنهم.

التمييز وعدم تكافؤ الفرص

على الرغم من انخفاض مستوى رضا العرب على نحوٍ ينذر بالخطر، تُواصِل الأكثرية اليهودية صمّ آذانها عن مطالب العرب التي راوحت مكانها (من قبيل المخاوف الأمنية، وقلّة اهتمام العرب بالمشاركة في الشؤون الإسرائيلية مشاركة تامة). والنتيجة هي مستوى متصاعد من سخط العرب على ظروفهم الحالية، وتوجّه متنامٍ نحو إلقاء اللوم على جيرانهم الإسرائيليين.

فمثلاً، يتحدث العرب في إسرائيل عن مكابدتهم التمييز الشديد والاضطهاد القومي، ومصادرة الأراضي، والظلم في توزيع الموارد، والتهديد بالترحيل. وغالباً ما يقولون إنّ بلدهم (إسرائيل) في حالة حرب مع شعبهم (الفلسطينيين)، ويشيرون إلى أنّ عدداً كبيراً من أقاربائهم يعيشون في الأردن ولبنان وغيرهما من الدول العربية المجاورة. ومع ذلك، لا يتحدث القادة السياسيون المعروفون عن هذه المشكلات بالقدر الكافي، ولا يقومون بما يكفي لمعالجتها.

في عام 2002م، أوصى تقرير مكوَّن من ثماني مئة صفحة، أعدته لجنة أور، التي أسسها رئيس القضاة تيودور أور في أعقاب الاضطرابات العربية التي اندلعت عام 2000م؛ بإجراء تغييرات عدة في السياسات الحكومية المعنية بالمواطنين العرب في إسرائيل، واقترحت «لجنة لابيد» بعد عام من ذلك سياسات وبرامج محدَّدة لمعالجة الإقصاء والتمييز. ومع أنّ تعليقات كثيرة أثنت على هذين التقريرين، فإنّ الحكومة الإسرائيلية تجاهلتهما وتجاهلت توصياتهما إلى حدّ كبير.

وفي واقع الأمر، ما لم يلمس العرب تقدّماً، فسيلازمهم شعور بالظلم والتعاسة، وبأنّ وجودهم غير مرغوب فيه. وحدث ما كان متوقعاً، فبعد أن راحت الأقلية العربية تتحدث بصراحة أكبر عن همومها واحتياجاتها، طغت على المجتمعين العربي واليهودي علامات أكثر من الفصل عوضاً عن التكامل. وأعرب العرب عن رغبتهم في مزيد من السيطرة على نظامهم التعليمي، وهذا ما قد يؤدي إلى تعميق الاختلافات الثقافية، مع أنّ الاستبانات تشير إلى أنّهم، في الواقع، ينشدون فرصاً متكافئة في مجالات مهمة كثيرة من مجالات الحياة المدنية. إضافة إلى ذلك، يرغب العرب في أن تكون إسرائيل دولة لمواطنيها، في حين يفضِّل المواطنون اليهود بشدّة دولة ديموقراطية يهودية. ويرغب العرب أيضاً في الشعور بأنّ احتياجاتهم معترف بها ومحترمة، وفي اختبار إحساس بالانتماء الحقيقي.

يقـول أميت ساعير، وهو ضابـط في جيش الدفاع الإسرائيلي يحمـل شهادة الماجستير في دراسـات التعايش: «إنّ ضعـف الإرادة يمثّل العائق الرئيس أمام نتيجة مـن هذا القبيل»، ويضيف قائـلاً: «يُعزى ضعف إسرائيل في وضع السياسات المتعلّقة بالأقلية العربية، في المقام الأول، إلى ضعـف متعدّد المستويات في إرادة التعامل مع القضيـة بجدية. وكذلك فإن ضعف الإرادة موجود لدى الجمهور اليهودي، والإدارة والبيروقراطية الإسرائيلية، ودوائر صنع السياسة الإسرائيلية». [1]

كان إسحـق رابين، آخر رئيـس وزراء إسرائيلي، يقول علانية بأهميـة تحقيق المساواة بين مواطنـي إسرائيـل مـن اليهود والعـرب. وقد أطلق عـدد من رؤسـاء الحكومات بعد ذلـك وعوداً انتخابية، ولكنّ حواراً هادفاً بين المواطنين العرب واليهود لم يخرج إلى النور بسبب أزمات كبيرة؛ كالانتفاضـة، وقضايـا سياسيـة محلية شائكة أُخرى. لقـد قدَّمت المشـكلات العملية المصاحبة للعيش في منطقة تحفل بالحروب ذريعة لتجاهل الصراع الداخلي.

غياب جهة تُعنى بمسؤولية تعزيز التماسك الاجتماعي

تفتقـر الأقليـة والأكثريـة فـي إسرائيل إلى جهـة تمثيلية رسميـة مكرّسـة لتأسيس تماسك اجتماعـي مـن شأنه تعزيز التعايش بفاعلية. فعلـى الجانب اليهودي، ليس ثمّـة مفوضية أو وزارة أو مجموعـة، سواء دائمـة أو انتقالية، مكلّفة بتعزيز مستقبل مشترك يعـود بالنفع على الطرفين. لقـد درجت العادة أن يتعامـل مكتب رئيس الوزراء ولجنة وزارية مع القضية العربية؛ وكان الموعد العرضي مع وزير ما لمناقشة شأن من شؤون العرب أو الأقليات يتخذ طابعاً احتفالياً إلى حدّ كبير، لعـدم وجـود ميزانية لدى الوزير. ونظـراً إلى ازدحام جدول أعمال رئيس الـوزراء بصورة دائمة؛ كانـت الحاجة الماسة إلى تعزيز العلاقات اليهودية العربية وتشجيع السياسات التي تدعمها، تقع دائماً ضحية أزمة اليوم أو الأسبوع. وبات السؤال الجوهري المطروح: هل سيحصل تقدّم أكبر، في حـال وجود قيادة أفضل واستعداد أكبر للتعامل مـع التحديات الصعبة لعلاقات الأكثرية بالأقلية، على الرغم من ضغوط الحياة اليومية في إسرائيل المنبثقة من المشاغل الأمنية الكبيرة.

وفي الجهة الأخرى، تقود المجتمع العربي اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية فـي إسرائيل، التي تُعرَف شعبياً بلجنة المتابعة العربية، حيث يتكون أكثر أعضائها من محافظين عـرب ومفكّريـن وغيرهم من قـادة المجتمع، وهي تحظى باحتـرام ونفوذ كبيرين، مـع أنّها غير

منتخبــة شعبيــاً. وأوضح بيان رؤية وضعه حديثاً أعضاء من هــذه المجموعة أنّ المواطنين العرب يشعــرون بآثــار التمييز، ولا يشعــرون بشدّة وعلى نحوٍ حصــري بأنّهم جزء مــن الدولة اليهودية، ويرغبــون في مزيد مــن المؤسسات العربية الحصريــة، إضافة إلى حقّ النقض بشأن القرارات السياسيــة الرئيسة. ولم تأتِ الوثائق الأربع، التي أصدرتهــا قريباً مجموعات عربية مختلفة، على ذكــر أهميــة التعاون بين المجتمعيــن أو الرغبة فيه، ولم تطرح رؤية لمستقبــل مشترك. ويبدو أنّ المجموعــات كلّها لا تميل إلــى التشجيع على التعايش بفاعلية، وهذا مــا يتطلّب تدخلاً عاجلاً من قــادة الجماعات المتباينة، والعمل على رأب الصدع، وتنمية التماسك الاجتماعي الضروري لبناء مستقبل مشترك.

عندما يدرس المرء ما حقّقته بلدان (مثل: كندا، ونيوزلندا وموريشيوس، والولايات المتحدة الأمريكيــة، وقبرص، واندونيسيــا، وإيرلندا الشمالية) من نجاح في جمــع شمل مجتمعات، كانت ممزّقــة فيما سبق، وأرجحية أن ينمو اقتصاد إسرائيلي أكثر تكاملاً وتماسكاً بما يصل إلى عشرة مليــارات شيــكل وفقاً لبعض التقديرات؛ فلا بُدّ له مــن أن يَسأل عن سبب تقاعــس القادة العرب واليهود، على حدّ سواء، عن التفكير في مستقبل مشترك. إنّ تحسُّن فرص التوظيف في المجتمعات العربية رهن بتحسُّن مستوى المعيشة في إسرائيل بمجملها. وإذا اتفق الطرفان على إحلال حركة تقدميــة مكان الخــوف، ووافقا فعلياً على استكشاف أفضل السُّبُــل لبناء مجتمع مشترك، وتحقيق أقصــى مــا يمكن تحقيقه مــن فوائد اقتصادية واجتماعيــة وأمنية، فبوسعهمــا الخروج من جدل عقيم لا ينتهي، والتوصل إلى حلول ملموسة.

ولســوء الطالــع، لم تطــوِّر إسرائيل ثقافــة تماسك قطّ، ناهيــك عن أنّ قادتهــا لا يشجّعون عليهــا حاليــاً. مــع أنّ التماسك الاجتماعــي يُعَدّ قيمــةً، ويقتضي أن تكــون المسؤوليــة اجتماعية مترابطــة وتعاونية تراعي الآخريــن. والأكثر أهمية أنّه ينمّ عن الاستعــداد للعمل لتحقيق التعايش علــى الرغــم مــن الاختلافــات. ومع ذلــك، لا يُعَدّ غيــاب ثقافــة التعايش والتماسك حتــى الآن عائقــاً دائمــاً؛ فالعائق الحقيقي هو غيــاب قيادة تعترف بضرورة إيجاد ثقافــة من هذا القبيل في المجتمعين كليهما.

القيادة: المهام الملقاة على عاتق الحكومة

يُناط بالحكومات، خاصة، مسؤولية اتخاذ خطوات فعلية للتشجيع على المساواة والتنوع والدمج والتعايش بين الناس الذين يعيشون ضمن حدودها. وتقدّم الجهود، التي بذلتها إيرلندا الشمالية لتوطيد التعايش السلمي، والتماسك الاجتماعي بين الكاثوليك والبروتستانت، نموذجاً ممتازاً. فإنهاء الصراع بين هذين المجتمعين إنجازٌ جديرٌ بالذكر؛ ومع أنّ الجماعتين تملكان قواسم مشتركة كثيرة على ما يبدو، فجذور الصراع تعود إلى مئات السنين. وقد عُدَّ احتلال إنجلترا لإيرلندا الشمالية عائقاً كبيراً حال دون التعايش؛ نظراً إلى أهمية قضية الأرض. وخلَّفت سلسلة من الحروب والعنف والضحايا صدوعاً كبيرة أيضاً. وختاماً، فقد كان المجتمع الكاثوليكي أشدّ فقراً وأقلّ تطوراً بكثير، وهذا ما أشعل حقداً ناجماً عن الاضطهاد والظلم والتعصب لأجيال.

وعلى الرغم من جذور النزاع العميقة والأنشطة الكثيرة المسبّبة للانقسام لدى الجانبين، فقد كلَّفت الهيئة الاستشارية الدائمة لحقوق الإنسان التابعة للحكومة عام 1985م (بعد اعترافها بعدم جدوى المنهجيات الاقتصادية والعسكرية في إنهاء الصراع)، ماري فيتزدوف وهو فريز بإعداد تقرير عن فرص تعزيز التعايش والتماسك الاجتماعي. وأوصى تقريرهما بإنشاء وحدة في صميم الحكومة لمعالجة العلاقات بين المجتمعات، إضافة إلى وحدة مستقلة خارج الحكومة لتعزيز التماسك الاجتماعي. وعُدّت الوحدة الحكومية، التي تأسّست عام 1987م، بداية مهمة. ويشمل تفويضها حالياً العدالة والمساواة، والعلاقات بين المجتمعات، والتقييم والبحوث، والتنوع اللغوي، والدمج الاجتماعي.

منذ ذلك الحين، توسَّع مجلس العلاقات بين المجتمعات غير الحكومي، الذي تأسّس في يناير من عام1990م، بطاقم عمل مكوّن من سبعة أشخاص، وبات يضم خمسة وعشرين عاملاً، وارتفعت ميزانيته الأولية من نحو مليوني دولار إلى 12.6 مليون دولار، قدّمتها الحكومة البريطانية والاتحاد الأوروبي. وتقدّم الحكومة التمويل أيضاً إلى مجالس المقاطعات المحلية، التي وافقت رسمياً على أهداف عملية التماسك الاجتماعي.

في غضون ذلك، قام الباحثون بمسح آراء آلاف الأشخاص لتكوين فهم كامل عمّا يعترض سبيل التماسك الاجتماعي من عقبات. فمثلاً، طلب الباحثون في إنكور (INCORE)، وهي مؤسسة

رائدة يقع مقرها في جامعة أولستر وتعمل في مجال التعايش، إلى الذين استُطلعتْ آراؤهم اختيار هدف لسياسة العلاقات بين المجتمعات في البلد من بين احتمالات ثلاثة:

- قبـول التوجّه نحـو مجتمع مقسّم، والسعـي لعلاقات مستقرة داخـل المجتمعين وفيما بينهما.
- التشجيـع على مجتمع مشتـرك ومتكامل بصـورة أكبر، والتشجيـع على احترام الهوية والتنوع الثقافي أيضاً.
- انتفاء الحاجة إلى وجود سياسة علاقات بين المجتمعات.

نُشـرت نتائـج استبانة إنكور فـي نوفمبر من عام 2004م، وكانت مدهشـة. وعلى الرغم من الآراء المتطرفة التي تكوّنت خلال عهود من الدم والصراع، أعرب ما نسبته 82 % من المشاركين في الاستبانة عن رغبتهم في تعزيز احترام الهوية الفردية والتنوع الثقافي، مع التشجيع في الوقت ذاتـه علـى مجتمع أكثـر تكاملاً. ولم يرغـب سوى 15 % مـن المشاركين في الإبقـاء على مجتمع مقسـم، ورأى 2 % منهـم فقـط أن لا حاجة إلى الاستمرار فـي العمل لتأسيـس سياسة العلاقات بيـن المجتمعـات. وطوّر أيضاً ناشطـون ومنظّمات اجتماعية، خلال عشرة أعـوام، مقداراً هائلاً مـن المعلومات، التي تتناول فوائـد المستقبل المشترك، وأخطار استمـرار المتاعب. وكانت تلك المعلومات موجّهة إلى الجمهور وجماعات فرعية محدّدة، تضم سياسيين وجمعيات دينية ومجتمع الأعمال.

وفي المقابل، قاوم كثير من الكاثوليك والبروتستانت وقادة في حكومة إيرلندا الشمالية هذه الخطـوات. لكنّ وزير الدولة البريطاني، وهو ممثّل إنجلترا الرئيـس في إيرلندا الشمالية، أكّد أنّ الخدمة العامة في البلد تدعم هذه الجهود، التي حصلت أيضاً على تأييد وتشجيع كبيرين من قادة رئيسيين داخل الحكومة وخارجها.

وقدّمـت أطـراف ثالثة، منها الاتحـاد الأوروبي، أمـوالاً طائلة لضمان الاستقـرار الإقليمي؛ بإطـلاق مسـاعٍ ترمي إلى بناء مستقبل مشتـرك بين الكاثوليك والبروتستانـت. وقد أسهمت هذه الأموال إسهاماً لا يُقدَّر بثمن في تغطية نفقات الدراسات والاجتماعات الخاصة والمواد الإلكترونية والمكتوبـة التي ساعدت البلد على وضع رؤية لمستقبل مشتـرك بعد أن كانت حلبة صراع. وفعلاً،

فإنه غالباً ما تتعثّر أيّ عملية تمتد سنوات عدّة، وترمي إلى التشجيع على التماسك الاجتماعي، ما لم يقيّض لها تمويل من مصادر خارجية.

كتب بول مورفي، وزير الدولة في إيرلندا الشمالية، مقدّمة لإطار العمل السياسي والإستراتيجي للعلاقات الحسنة في إيرلندا الشمالية، الذي عنوانه «مستقبل مشترك» (A Shared Future)، ويُجمل التزام الحكومة بالتعايش بوصفها سياسة جوهرية: «تسعى رؤية الحكومة لمستقبل إيرلندا الشمالية إلى بناء مجتمع مسالم دامج مزدهر مستقر عادل، يستند بثبات إلى تحقيق المصالحة والتسامح والثقة المتبادلة، وإلى صيانة حقوق الإنسان والدفاع عنها. وترتكز هذه الرؤية على الشراكة والمساواة والاحترام المتبادل بوصفها قاعدة للعلاقات الحسنة. ويدور جوهر المصالحة على نبذ العلاقات المبنية على التوجس وسوء الظن، وإنشاء علاقات عمادها الاحترام المتبادل والثقة. ووفقاً لما سبق، يغدو التغيير واجباً عندما تكون العلاقات قد نشأت – منذ أمد طويل– في ظل التهديد والخوف. ويجب إنجاز هذا التغيير عن طريق السياسة، وحسن التعامل مع ذلك التهديد والخوف؛ إذ سيؤدي ضعف الثقة، برأيي، إلى نكسة على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛، والإخفاق في استثمار مواهب مجتمعنا الأكثر تنوعاً. وتدعم مبادئ هذه الوثيقة وأهدافها الأساسية المساعي التي نبذلها جميعاً، حكومة وممثّلين سياسيين وسلطات محلية ومجتمع مدني، لبناء مستقبل مشترك لنا جميعاً في إيرلندا الشمالية». [2]

تُجمل خطة العمل الحكومية الثلاثية الأولى، التي أُعلن عنها عام 2005م بوصفها جزءاً من هذه المساعي، الأعمالَ التي يجب أن تقوم بها جهات كثيرة لتعزيز التماسك الاجتماعي، ومنها الجهات المشرفة على الإسكان والتعليم والثقافة والتجارة والصحة والسلامة. وتقدّم خطة العمل أيضاً المؤشرات التي يجب أن تستخدمها الحكومة لمتابعة التقدّم على صعيد التعايش السلمي، ومن ضمنها مواقف المواطنين بعضهم من بعض.

وخلاصة القول، أن إيرلندا الشمالية لا تُظهر تجربة الحاجة إلى قيادة من جانب الحكومة فحسب، بل من جانب باحثي التعايش والمؤسسات غير الحكومية والمواطنين، وذلك لتقديم الدعم المعنوي والبحوث والكوادر البشرية اللازمة لجعل فكرة المستقبل المشترك هدفاً وطنياً.

القيادة: المهام الملقاة على عاتق القائد والأفراد

يثير القادة الذين يحاولون التواصل مع الآخر مخاوف ضمن جماعتهم من الخيانة والخطر وزوال هوية الجماعة. ويُنعتون أيضاً بأنّهم حمقى قصار النظر غير عمليين، بل حتى خونة. وما لم يكرّس بعض الناس أنفسهم لدعم التقدّم على صعيد التعايش، فقد تتآمّر قوى سياسية وعناصر متطرفة، مستغلة ظروفاً داخلية وأحداثاً خارجية لتأخير العمل. وتؤدي تأخيرات من هذا القبيل، في جوّ من انعدام الثقة، إلى السلبية والارتياب والشك في إمكانية التوصل إلى أيّ حلّ.

وبوجه عام، يتعرّض القادة السياسيون الذين يشجّعون على التعايش السلمي لضغوط شديدة وتهديدات خطيرة لشرعيتهم، ولا سيما في المناطق التي دامت فيها الصراعات مئات أو حتى آلاف السنين. ويجب أن يتحلّى مَنْ يشجّعون على التعايش في ظل ظروف صعبة من هذا القبيل، بقدر استثنائي من القوة الداخلية والقناعة والشجاعة.

في نهاية المطاف، فإنّ حدوث تغيير اجتماعي ذي شأن، هو رهن باستعداد بعض القادة لاتخاذ مواقف صعبة غير شعبية. وممّا لا شكّ فيه أنّ وجود قائد حكيم في القمة ضروري – في أغلب الأحيان– لإنجاح الجهود الرامية إلى وضع رؤية جديدة، وكسب تأييد واسع النطاق بين الجمهور، الذي يفتقر عادة إلى القدرة على تخيّل تغيير اجتماعي ضخم وتصديقه. ويستطيع فرد، يحظى بتقدير كبير ويشجّع باستمرار على وضع جدول أعمال لتغيير اجتماعي، إقناع الجمهور شيئاً فشيئاً بقبول أعداء الماضي، واتخاذهم شركاء في مستقبل مشترك.

وفي هذا السياق، يُجسّد نيلسون مانديلا، والأسقف ديزموند توتو، وإليانور روزفلت، ومارتن لوثر كينغ جونيور، والماهماتا غاندي؛ التصميم والإيمان والصبر والجلد لرأب الصدع العميق، وتبنّي التغيير الاجتماعي. ويوجد أيضاً أشخاص آخرون قادوا جهود التماسك الاجتماعي، منهم الفائزون بجائزة نوبل للسلام، أمثال: شيرين عبادي (إيران)، وداو أونغ سان سو كاي (بورما)، وريغوبيرتا مينشو، إضافة إلى إيلين جونسون سيرليف، رئيسة ليبيريا وأول سيدة تُنتخب رئيسة دولة في إفريقيا.

وفي ظلّ غياب عمل قادة من هذا الطراز، ومن دون دعم فاعل من مؤسسات وقادة آخرين ذوي نفوذ في المجتمع كلّه، يصبح من المستحيل تعبئة عدد كافٍ من الأشخاص لإحداث تغيير

جذري، وتبني رؤية بديلة مقبولة وقابلة للتطبيق. ولسوء الطالع، لا يتحلّى سوى عدد قليل من الناس بشجاعة التحدث عن الحاجة إلى التغيير، على الرغم من شعبية هذا النوع من المواقف.

تلقـي القصة الرمزية الآتية الضوء على أهمية القيادة: عندما خرج بنو إسرائيل من مصر، واجهوا البحر الأحمر، وهو عائق لا يُقهر ظاهرياً. حيث كانت مياهٌ عميقة خطرة أمامهم، والجيش المصري يلاحقهم أيضاً. وقد تجمّد الناس في أمكنتهم خوفاً وتوجّساً، حتى قفز إلى الماء شخص يُدعى ناخشون. وبطريقة ما، انشق البحر المتلاطم الأمواج، ونجح جميعهم في العبور إلى الجهة الأخرى. لقد خطا شخص واحد خطوة حاسمة، وتبعه آخرون، وتجنّبوا جميعاً الكارثة.

ختامـاً، لا تُنـذِر الأحقاد التاريخية في كثير من الصراعـات إلّا بمزيد من العبث والكوراث، وبمعانـاة وألـم وموت بـلا نهاية. وقد يُسهِم الإقـدام على تجريب منهجية جديـدة؛ أي الاستعداد للقيادة عن طريق الجماعات، في تبديل المواقف التي يبدو جُلّها مستعصياً.

تحسين القيادة من أجل التعايش

نظّمـت كوإيكزيستانس إنترناشيونال (Coexistence International)، وهي مبادرة تشجّع على التعايش، مؤتمراً بجامعة برانديس في يونيو من عام 2006م؛ وقد خرج باحثون من الحضور بعدد من التوصيات، أبرزها:

- الاعتراف بتنوع المجتمع ضمن حدود الدولة وتحديده.
- الاعتـراف بالتنوع بوصفـه حقيقة تُسهِم إيجاباً في التنميـة الاقتصادية والتطور الأخلاقي في البلد.
- إقرار الإعلانـات والمواثيق الدولية ذات الصلة باحتـرام الاختلافات والتسامح والسلام، وتطبيقها.
- العمل مع الجهات الحكومية الوطنية والمحلية، والمؤسسات الاجتماعية والمدنية، وقـادة المجتمع؛ لتحديد العقبـات الرئيسة التي تعترض سبيـل التعايش، ووضع سياسات لتخطيها.
- إنشـاء مؤسسـات لتطبيق هـذه السياسات ومراقبتهـا، بالتعاون مـع الجماعات المدنية والاجتماعية.

- جمع السياسات وتنسيقها ضمن قوانين بحسب الحاجة.
- إطلاع الجمهور على فوائد السياسات، وإشراكه في عملية وضعها وتطبيقها.
- العمل مع مختلف جماعات الهوية بانتظام، حتى تشعر أنّها مشمولة بسياسات الحكومة وبرامجها.

أودّ أن أُضيف في هذا المقام، الحاجة الماسة إلى تكليف شخص أو أشخاص بمسؤولية التشجيع على الدمج والمساواة؛ على أن يحظى هذا الشخص باحترام القادة الآخرين، وأن يمارس عمله وأنشطته من مكان معروف للجمهور، وأن يكون لديه عاملون وميزانية تتناسب مع مهمة وضع السياسات والبرامج. لقد أُنشئت مناصب مشابهة لقضايا أُخرى أوسع نطاقاً. فمثلاً، برزت الحركة البيئية قبل أربعين عاماً من ضبابية نسبية لتوحّد عدداً من المجالات التي تضم الحراج، والمياه، وإدارة الفضلات، وتربية الدواجن، ونوعية الهواء، والمناخ. وبحلول موعد قمة الأرض عام 1992م، عيَّنت أكثر الدول وزيراً للبيئة، ليترأّس مؤسسة مكلّفة بمسؤولية حماية الموارد الطبيعية.

يجب أن تعمل الحكومة على نحوٍ يُشعِر الناس كافة بالأمان، ويكفل لهم الحصول على فرص متكافئة، ويُبعِد عنهم شبح الخوف والقلق من جرّاء اختلافهم. ويتعيَّن على كلّ حكومة تقبل بذلك الدور أن تنشئ وزارة للمساواة والتماسك الاجتماعي، وأن تكلِّفها بمسؤولية منح سكان البلد قاطبةً حقَّ الحياة مع الآخرين في بيئة يسودها الاحترام والأمان. ستساعد وزارة كهذه الحكومةَ على إنجاز المهمة، وتشجِّع الجهات الأُخرى جميعها على الانتباه إلى ضرورة تشجيع الطاقة البشرية الكامنة والحياة التعاونية. ومن شأن وزارة كهذه أيضاً أن تحثّ المدارس على تعليم مادة التعايش؛ أي السبيل الأفضل للعيش مع الآخرين، وجعل النجاح في هذه المادة ضرورياً في اختبارات القبول في الجامعات.

ولكسر الجمود في المجتمعات الممزّقة، يجب أن يشدِّد القادة على أنّ الكراهية وانعدام الثقة والفصل تستنزف نفقات اقتصادية قابلة للقياس، وأنّ التماسك الاجتماعي يؤدي إلى تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة. وغالباً ما تعاني المناطق التي تعيش فعلياً في حالة حرب ضائقةً اقتصاديةً؛ لأنّ قادة الأعمال قلّما يستثمرون في هذه المناطق، بسبب الصعوبات الملازمة لأوضاع من هذا القبيل على صعيد قوة العمل والتجهيزات. ويتراجع أيضاً الاقتصاد المحلي في المناطق التي تعيش حالة صراع؛ لأنّ الناس يمتنعون عن التعامل مع التجار الذين يؤيدون الطرف

الآخـر. ففي إسرائيل مثلاً، تتناثر مصالح العرب واليهـود باتساع في الجليل والنقب، وفي المدن المختلطـة، مثل: عكّا، وحيفا، وتل أبيب، والناصـرة، وبئر السبع، والقدس، واللد، والرملة. ومثلما يحـدث في البلـدان الأُخرى التي تعاني اضطرابات مدنية، فقـد تراجعت التجارة بين المجتمعين العربـي واليهـودي تراجعاً حادّاً، في أعقاب اندلاع أعمال مخلـة بالأمن بين المواطنين العرب في أكتوبر من عام 2000م.

ومـع ذلـك، يُثبِت ما حدث فـي جنـوب إفريقيا وإيرلنـدا الشماليـة أنّ التخفيـف من حدّة الصراعـات التـي وُلِدت من رحم معانـاة وآلام عميقة الجـذور، بل حتى تسويتها نهائيـاً، أمرٌ في متنـاول اليد. ولكنّ تقدّماً من هذا القبيل يتطلّب سنوات من الحوار الذي يبدو عقيماً في الظاهر. وفـي نهايـة المطاف، يجب أن يقترن القـول بالفعل، فالأعمال المثبتة وحدهـا تطرد الشك وتعزّز الثقة، ويجب أن يكون التغيير تصاعدياً. ويفوق ذلك أهمية أن يرى كلّ طرف مزيداً من احتياجاته وقد لُبِّيت شيئاً فشيئاً، ما دامت الفوائد الفعلية والملموسة تكرّس عملية التعافي وتسرِّعها. وغالباً مـا يـؤدي التخفيف من حـدّة الصراع إلى تحفيـز النمو الاقتصـادي، عندما يبدأ قـادة الأعمال بالاستثمار في مناطق الصراع السابقة مثلاً.

وفي المقابل، يمثِّل الجهل بفوائد التماسك الاجتماعي، وضعف الثقة بها، العائق الأكبر الذي يعترض سبيل التماسك الاجتماعي. ومـن ثَمّ، تقع على عاتق القادة الذيـن يدعون إلى التماسك الاجتماعي مسؤولية شـرح النفقات الباهظة التي يتكبّدها المجتمع الذي يعاني دائماً اضطرابات عدّة، وكذلك الفوائد التي يجنيها المجتمع الذي يشجّع على التعايش والانسجام الاجتماعي.

خلاصة

تستطيـع الجهـات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية تأدية عمـل مهم على صعيد تسهيل التعايشـ حتى في المناطق المستقرة نسبياً. ففـي الولايات المتحدة مثلاً، باتت تحديات التعايش المنبثقة من ضغوط الهجرة أكثر أهمية وإلحاحاً. وقد تستفيد الولايات الجنوبية الشرقية والجنوبية الغربية، إضافة إلى تلك المناطق إجمالاً، من دراسة الاحتياجات والتوترات الاجتماعية من زاوية التعايشـ، ومن إنشاء مؤسسـات مكلفة بمسؤولية تسهيل التماسـك الاجتماعي. وتتفاقم الضغوط

الاجتماعية إذا تعرّضت إلى إهمال طويل الأمد، ولن يكون استيعاب هذه الضغوط المتنامية ممكناً إلّا بالتعامل مع السياسات عن طريق المؤسسات، والاستجابات المصمّمة لرعاية التماسك.

وفي نهاية المطاف، فإنّ التماسك الاجتماعي هو نتاج مجتمع يُدرك ثقافة التعايش، ويعي فوائده وتبعات فشله. ويتطلّب التماسك الاجتماعي قبولاً واسع النطاق لرؤيةٍ تَعُدّ المستقبل المشترك عاملاً جوهرياً يُسهِم في زيادة إنتاجية المجتمع إلى الحدّ الأقصى. ولن يتحقّق هذا القبول إلّا بدعم فاعل تقدِّمه مئات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمدنية ومؤسسات الأعمال، ودعم آخر يقدِّمه قادة حكوميون يرغبون في وضع التعايش ومزيد من التماسك في صدارة سلّم الأولويات، إضافة إلى عن وضع سياسات وبرامج تشجِّع على تلك القيم الأساسية، وتدافِع عنها.

وقد أظهرت التجارب في مناطق عدّة، أنّ الجهود التي تُبذَل لتشجيع التماسك الاجتماعي قد تتمخّض عن مجتمع مشترك، على الرغم من العقبات الموجودة منذ زمن طويل، وذلك عندما تسود العدالة، وتتوافر الإرادة السياسية. فإمّا أن تتعايش المجتمعات، وإمّا أن تُدمِّر نفسها بنفسها. ولحسن الطالع، فإنّ التعايش قابل للتحقيق بكلّ تأكيد؛ شريطة توافر القيادة الملائمة.

Notes

(1) Amit Sa'ar, personal communication.

(2) Office of the First Minister and Deputy First Minister, A Shared Future: Policy and Strategic Framework for Good Relations in Northern Ireland, March 21, 2005, http://www .asharedfutureni.gov.uk.



الفصل الثاني عشر

جمع شمل الجماعات
السياسة في إفريقيا وغيرها

روبرت آي. روتبيرغ

كلية هارفارد كينيدي

في أجواء من الأزمات الحادّة، اجتمعت للمرّة الأولى عام 2003م شخصيات سياسية إفريقية مرموقة ذات خبرة من أجل تحقيق هدف معلن، ألا وهو تعزيز القيادة في قارّتهم. وكانت الكونغو والسودان وزيمبابوي (ناهيك عن ليبيريا وسيراليون) تعاني إخفاقات هائلة قديمة العهد على صعيد القيادة. فما الذي يمكن عمله؟ هل يمكن تحسين أداء القيادة في إفريقيا؟ هل يمكن معالجة بعضٍ من عيوب قيادة الجماعات المتباينة الفاضحة في منطقة جنوب الصحراء الإفريقية؟ هل يمكن تعليم القيادة المسؤولة بوصفها مجموعة مهارات؟ هل يمكن نقل هذه المهارات من البلدان الإفريقية، التي امتازت قيادتها ببراعة كبيرة في سبيل الخير، إلى البلدان الإفريقية التي تفتقر بشدّة إلى القيادة؟ أو: هل ثمّة قضايا بنيوية حاسمة، أو عيوب مؤسساتية، أو عوائق ذات علاقة بالدخل، أو عقبات ثقافية تكبح جماح تعزيز قيادة السياسية الإفريقية؟

من المحتمل أيضاً أنّ مفهوم «جمع شمل الجماعات» كان مفهوماً غريباً عن إفريقيا. وهل يعقل أن تعمل القيادة، بصورة رئيسة، بمبدأ المحصلة الصفرية في طائفة متنوعة من البلدان، التي تعاني شُحّاً في رأس المال الاجتماعي والثقة المتبادلة، وفائضاً في المنافسة العدائية على فوائد محدودة وسلع حقيقية شحيحة؟ في واقع الأمر، كان معظم الرؤساء ورؤساء الوزراء ورجال

السياسية الأفارقة إقصائيين لا دُعاة دمجٍ. وبات نيلسون مانديلا الدعي الأكبر إلى الدمج، ولكنّه القائد الفذّ في إفريقيا. أمّا غيره، أمثال: موبوتو سيسي سيكو في الكونغو/ زائير، وجومو كينياتا ودانييل أرابموي في كينيا، وعيدي أمين في أوغندا، وكوامي نكروما في غانا، وسياكا ستيفنز في سيراليون، وروبرت موغابي في زيمبابوي، فكانوا بارعين في فنون التفرقة والغزو؛ إذ حرّضوا بصورة منهجية مجموعة عرقية ضد أُخرى، أو الأفارقة ضد الآسيويين، أو الأفارقة ضد البيض، على غرار أسلوب ميلوسيفتش، بهدف تحقيق مصالح سياسية.

نموذجا بوتسوانا وموريشيوس

سواء أكان مفهوم جمع شمل الناس معاً في سبيل تحقيق المصلحة المشتركة مفهوماً غريباً عن الممارسة السياسية الإفريقية التقليدية أم لا، فقد مارست بوتسوانا وموريشيوس هذا الفن زمناً طويلاً. لقد عقد قائداهما المؤسسان، وهما سير سيريتس خاما وسير سيووساغور رامغولام على الترتيب، العزم على أن يكونا دُعاة دمج، وبناة أمم في حقبة من تطور إفريقيا الحديثة، سادها حكم الحزب الواحد (والرجل الواحد)، والاشتراكية الإفريقية، والسيطرة الغاشمة على السلطة عوضاً عن تقاسمها.

كانت مهمة خاما أسهل بطريقة أو بأُخرى؛ لأنّ 80 % من شعب أمّته كانوا يتحدثون لغة سيتسوانا، وهي اللغة الوطنية. ولكنّ تلك المجموعة اللغوية تتكوّن من سبع جماعات عرقية مميّزة، وكانت المجموعات غير التسوانية جيدة التعليم، ونشطة في الأعمال والخدمة العامة. ولعلّ هذه الأقليات كانت ستُنحّى جانباً في أماكن أُخرى. ولكن، ليس في بوتسوانا، حيث حرص خاما، مثلما فعل مانديلا لاحقاً، على أن يستفيد كلّ مَنْ أسهم وفيهم المستعمرون السابقون البيض) في تطوير الأمّة الجديدة (استقلت عام 1966م) من نموها وإسهاماتها. (كانت بوتسوانا تعاني وقتها فقراً مدقعاً؛ ولم تحقّق ثروة هائلة إلّا بعد اكتشاف الماس واستخراجه منذ عام 1975م).

ونظراً إلى ما يتمتع به من صفات عقلانية بوصفه الزعيم الأبرز لأكبر مجموعة من الناطقين باللغة التسوانية، وبسبب خبرته الخارجية، ودراسته في جامعة أكسفورد، وخصاله الشخصية؛ رفض خاما فكرة إفراغ الديمقراطية من معناها (مثلما فعل قادة كثيرون غيره من قادة إفريقيا بأماكن أُخرى في ستينيات القرن العشرين)، وأبى أن يحكم حكماً استبدادياً.[1] وقد أتى خاما

إلى السلطة بخطة (رؤية) داخلية وضعها على الرغم من فقر أمّته الفتية المدقع، والعجز المادي وغيـره مـن أنواع العجـز التي خلّفها الحـكّام البريطانيون المغـادرون، وافتقار بلـده الشديد إلى الإمكانـات البشرية المدرَّبة والإمكانات التقنية. لم يؤمِن خاما بالطرق المختصرة قطّ، ولا بجعل الجماعات الأُخرى كبش فداء. وكانت رؤيته تشمل جميع سكّان بلده ذي الطبيعة الصحراوية، ولم تقتصـر على مجموعة مختارة من القطط السمان، أو أقربائـه وأبناء قبيلة بامانغواتو التي ينتمي إليها.

استقلـت موريشيوس عن بريطانيا فـي الوقت نفسه تقريباً الذي استقلـت فيه بوتسوانا؛ أي عـام 1968م. لكنّ وضع الأمّة التي تمتد رقعتها على جزيـرة (عضو مؤسس في الجماعة الإنمائية للجنـوب الإفريقي) كان أشد صعوبة بكثير؛ إذ ابتُلِيت موريشيوس في عهد الاستعمار باضطرابات عنصريـة وحشية. [2] وظنّ جميع السـكان أنّ التوتر بين الجماعات العرقية المختلفة في الجزيرة سينقلـب إلى أعمال عنف بين الفينة والأخرى، ولا سيمـا إذا تعاملت الحكومة الأولى في الجزيرة مع شعبها بالأسلوب ذاته الذي تعاملت به حكومات إفريقية وآسيوية جديدة مع شعوبها؛ أي محاباة الأكثرية (كما حدث في سريلانكا)، أو التمييز بشدّة ضد أقلية أو أكثر (كما حدث في سريلانكا، وأندونيسيا، ومجموعة من الدول الإفريقية البرية). [3]

وعند نيلها الاستقلال، فإنّ موريشيوس، التي سقطت في أيدي البريطانيين منذ عام 1795م، بعـد أن كانـت مستعمرة هولندية ثمّ فرنسية، أخذت تتباهى بأكثريـة سكانها من الموريشيوسيين الهنـود الذيـن تبلـغ نسبتهـم 52 %. وكان أكثرهم مهاجرين قَدِمـوا من الهند في القـرن التاسع عشـر ومطلـع القرن العشرين. وكان نحو 30 % من السكان ينتمون إلى التراث الكريولي والفرانكو موريشيوسـي، ومنهم أحفاد العبيد الذين نقلوا إلى موريشيوس من البرّ الإفريقي. وكان نحو 17% من السكان مسلمين، قَدِموا من الهند أيضاً، ونحو 3 % من أصول صينية. وكان في الجزيرة نسبة ضئيلة من البريطانيين، مع أنّهم حكموها في القرنين: التاسع عشر والعشرين.

كانـت موريشيوس مجتمعاً تعدّدياً بحقّ. وقد قَدِم المهاجرون مـن شبه القارة الهندية إليها لقطـع قصـب السكر، وهو المحصول الأول للتصدير الذي كان يُسهِـم في نحو 95 % من إيرادات التبـادل الخارجي للجزيرة عند استقلالهـا. وكان الفرنسيون وبعض الناطقيـن باللغة الإنكليزية يملكـون مَـزارع سكـر، أو يشتغلـون بالتجارة أو مـع الحكومة. وكان كثيـر من التجـار صينيين أو

هنـوداً. وكانت الطبقة السياسية الحاكمة إبّان الاستعمار البريطاني ناطقة بالفرنسية والإنكليزية والكريولية. ومـع أنّ اللغـة الكريولية (يتحـدث بهـا الموريشيوسيـون الهنـود والموريشيوسيون المتحدرين من أصول فرنسية على حدّ سواء) كانت هي اللغة السائدة، فإن الموريشيوسيين كانوا أيضاً يفهمـون أو يتحدثون الفرنسية والإنكليزية، وهما لغتا التجارة والحكومة على الترتيب. وكان نحو 32 % من السكان فقط يتحدثون اللغة الهندية، و17% منهم يتحدثون الأوردو، و8 % يتحدثون الفرنسية. [4]

كانت موريشيوس متنوعة بحقّ على صعيد السكان واللغات (عشر) والأديان (خمسة عشر). وسرعـان مـا وقعت موريشيوس، التي تعتمد علـى زراعة واحدة، فـي براثن الركـود الاقتصادي (تذبذبـت أسعار السكر بشدّة في الأسـواق العالمية، وتدنّت كثيراً في بعض الأحيان)، والنزاعات الأهليـة الداخليـة. وأدرك رامغولام خياراته وخيـارات بلده الصعبة. وكان بمقـدوره، بوصفه أول رئيـس وزراء، أن يحكم البلاد بقبضة حديدية، متسلّحاً بالدعم الانتخابي الذي تؤمّنه له الأكثرية الهندوسيـة، أو أن يمد يده إلى الآخرين على الجزيـرة، ويضع إستراتيجية مفيدة لجميع السكان. وبعـد تحليل وتقييم للخيارات المتاحة أمامه، رفض صراحـة خيارات القيادة الشديدة الاختلاف التي اتخذت في سريلانكا، وقرّر أنّ السبيل الوحيد المتاح للجزيرة، والسبيل الوحيد المتاح لقومه (علـى الرغـم من أكثريتهـم)، هو بناء ديمقراطيـة تعدّدية حقيقية. [5] إذ لن تخبـو نار التوترات العرقيـة، وتزدهر أوضاع جميـع الناس في الجزيرة، إلّا عندما يبرهن علـى تحلّيه بنزعة الدمج، ويمد يده إلى الجماعات كلّها (الهندوس والمسلمون على حدّ سواء، والآسيويون وغيرهم)، ويترأس حكومة متسامحة منصفة. [6]

لقـد جسّد رامغولام، كما هو الحال مع خاما، متغيّراً فائق الأهمية للقيادة الحالمة الملتزمة فـي الأوقـات الصعبـة. وفي الحقبة ذاتهـا، كان لي كوان يو يحـدِّث سنغافورة، ليجعـل منها دولة جديـدة تمامـاً، بشيء من التفكير المتبصر نفسه الذي استخدمـه خاما ورامغولام، ولو مع تركيز على الاستقرار أكثر من الديمقراطية. ولكنّ الثلاثة جميعهم، ولا سيما خاما ورامغولام، أدركوا أنّ مجتمعاً متماسكاً تعدّدياً لن يُكتَب له النجاح، ما لم يرتكز على أسس اقتصادية راسخة.

رفضـ خامـا منذ البداية حياة البذخ والبطـر الذي يعيشها زملاؤه رؤسـاء الدول الإفريقية البرية. وكان بلده فقيراً، فأدارها بعفة، وسعى إلى استخلاص أفضل النتائج من مواردها المحدودة

آنذاك. وعندما اكتُشِف الماس، كان لدى بوتسوانا مؤسسات وإجراءات وضعها خاما، أتاحت للبلد الاستفادة من ثرواتها الهائلة، وتجنّب أخطار المرض الهولندي. [7]

أدرك رامغـولام حقيقتيـن بدهيتين، درج قادة الأمم الجديدة علـى تجاهلهما، ألا وهما: إنّ التناغـم السياسي يتوقف (مثلما حدث في سنغافـورة) على انتفاع جميع المواطنين من الازدهار المشتـرك، وإنّ اقتصـاداً يعتمد على السكر لـن ينتج أبداً ذلك الازدهـار، لا سيّما أنّه كان يرتكز علـى إبقـاء فئة من المواطنين عبيـداً يقطعون قصب سكر إلى أجل غيـر مسمى. وجلب رامغولام (ومستشـاروه) مناطق تجـارة حرّة إلى موريشيوس، محوِّلاً بذلك قاطعي القصـب في البلد إلى عمّال في مصانع نسيج، ومصمِّمي منسوجات.

وسرعان ما أصبحت موريشيوس، التي لا تزرع القطن، من مصدِّري المنسوجات الرئيسيين، وباتـت تستورد المواد الأوليـة وتحوِّلها إلى قماش، وذلك بفضل الاستثمـارات الأجنبية والمزايا الضريبيـة وغيرهـا، التي تشمـل سيادة قانـون حقيقية. [8] لاحقـاً، وبعد المنسوجـات، أصبحت موريشيوس منتجـة للأليـاف والملابس الصوفيـة، ثمّ مكانـاً لتجميع الإلكترونيـات وغيرها من البضائـع المتطـورة تقنياً. وظهرت فرص عمل كثيرة، وعُبِّدت حقـول قصب السكر لتصير طرقاً. وعجَّـت المنطقة بازدحام مروري، وبزغت طبقة وسطـى نابضة بالنشاط، في الأماكن التي كانت فيما مضى تعجّ بالعربات التي تجرها الحمير، وبالشاحنات القديمة المتثاقلة المحمَّلة بأكوام من القصب.

غير ذلك، نماذج شاذة

اختار القادة في هذه الحالات، أن يجمعوا شمل مختلف الجماعات، وأن يصبحوا بذلك، بناة أمّـة. ولم يكن بنـاء الأمّة على أساس سيطرة الجماعة العرقية صاحبة الأكثرية ضرباً من المُحال فحسب، بل بذرة صراع وحرب أهلية. ومع ذلك، وأينما نظرنا، من بوتسوانا المحاطة بحدود برية مـن مختلف الجهات، أو موريشيوس المحاطة بالمحيط الهندي، كان رؤسـاء الحكومات ورؤساء الـدول الفتيـة يكرِّسون، في ستينيـات وسبعينيات القـرن العشرين، التقسيم العرقـي الشوفيني، ويقوِّضون، بتقديم الفرص الاقتصادية وفرص العمل والامتيازات إلى أقربائهم وأقرباء أقربائهم،

في حالات كثيرة، الشرعية المزعومة للدول الجديدة (ولأنظمتهم). وغالباً ما أدى ذلك إلى نشوب صراع، وقلّما حدث ازدهار.

وفـي المقابل، لم تنعم غويانـا قطّ بقيادة مسؤولـة. وغويانا هي أيضـاً مستعمرة بريطانية سابقـة مشهورة بزراعة قصب السكر، وفيها أكثرية من المهاجرين الهنود الذين يعملون في قطع القصـب، وأقليـة أفروكاريبيـة. وعلى غرار نموذج سريلانـكا أيضاً، حاولـت الطبقة الحاكمة في غويانـا الاحتفاظ لنفسها بالسلطة، لتفقدها بعد ذلك، وتعاني عقـوداً طويلة حكماً استبدادياً من ممثّلـي الأقلية الكبيـرة. وحتى يومنا هذا، ما زالت غويانا، التي افتقرت أيام استقلالها الأولى إلى قيـادة جماعات متباينة إيجابية، بلـداً فتياً مصاباً بداء النزاعـات الداخلية والجريمة الخطيرة، والاعتمـاد المفرط على السكـر، وانخفاض مستـوى المعيشة. لقد كان بإمـكان غويانا أن تصبح موريشيوس أُخرى، لكنّها افتقرت إلى قادة حالمين، وهوت بسهولة إلى حالة «المحصلة الصفرية» المعتادة في كثير من الدول المتصارعة على أساس عرقي وثقافي.[9]

مـن جانـب آخر، أخذ التمييـز في إفريقيـا وغيرها من البلـدان النامية التـي استقلت عن الاستعمـار أشكالاً عـدّة، أبرزها: تقديـم الطرقات والطاقـة الكهربائية في بعض المناطق على حسـاب أُخـرى؛ وخَصّ منطقـة القائد الخاصة بالمرافـق الجديدة من دون توزيعهـا بعدالة على مختلـف أرجـاء البلد؛ أو إعطاء مجموعـة عرقية أو اثنتين الأفضلية فـي الحصول على المناصب الحكوميـة. وجميعها كانت أساليب تدفع جماعـات «الأغيار» إلى عدم تصديق أنّها تستطيع التمتع بثمـار أمّـة فتية. وهكذا، فلا ينبغـي أن يكون فشل الدولة واندلاع الحـرب الأهلية مفاجئاً في كثير من الحالات الإفريقية. وتُعَدّ إمبراطورية/ جمهورية إفريقيا الوسطى والكونغو وليبيريا وسيراليون والسـودان جميعهـا حالاتٍ واضحةً، وأمثلةً شاهدةً على ذلك. وعلـى نحوٍ مشابه، فقد أدى التمييز ضـد آتشيه وسولاويزي والمالوكوس أو بابوا سنـوات طويلة إلى صراع في أندونيسيا، مثلما يحدث الآن في جنوب تايلاند.

الجماعات العرقية والثقافة السياسية

إنّ رؤساء الدول والحكومات السابقين والمسؤولين الكبار والوزراء الحاليين الذين اجتمعوا عـام 2003م أدركوا جيداً، بعـد أربعين عاماً تقريباً من استقلال أكثر الدول الإفريقية، كيف أساء

معظم القادة في إفريقيا استخدام مواقعهم، وكيف عرقلوا بناء الأمّة، وأخفقوا في أخذ العبر من خاما ورامغولام. وقد توصلت المجموعة التي اجتمعت ذلك العام إلى إجماع لافت للنظر. وقالوا جميعاً: «إنّ أشكال القيادة السائدة وأساليبها ألحقت ضرراً بمنطقة جنوب الصحراء الإفريقية وبالأفارقة، وإنّه أُجريت انتخابات في كلّ مكان تقريباً، لكنّها كانت شكلية ومزوَّرة في أكثر الأحيان». وكان ثمّة موارد وثروات، ولكنّ جُلّها وقع في أيدي فئة قليلة نهبتها وأودعتها في المصارف السويسرية. ولم تثمِر المساعدات الأجنبية عن فوائد تستحق الذكر، وأُنفق أكثرها على تحسين أنماط حياة الطبقات الحاكمة على نحوٍ استعراضي، عوضاً عن تحسين ثروات الأمّة كلّها. وكانت الديمقراطية وسيادة القانون سلعتين نادرتين. وحدثت انقلابات كثيرة جدّاً، وأُقيم حكم عسكري أو استبدادي في كثير من الأحيان، وساد الطغيان، وتفشّى الفساد. [10]

كان التشخيص الموحّد عام 2003م أمراً يبعث على الدهشة؛ لأنّ القادة الأفارقة عموماً ما انفكوا يتجنّبون انتقاد زملائهم من الحكّام علانية أو حتى سرّاً. إضافة إلى ذلك، لم يكن صائباً من الناحية السياسية الإيحاء بأنّ القيادة السيئة النرجسية تتحمّل مسؤولية سوء الأداء في إفريقيا؛ أي غياب النمو الاقتصادي، وعدم استقلال القضاء، وفساد البنية التحتية، وزيادة اختلاس المال العام، ومحاباة العشيرة أو الأقارب على حساب الشعب كله. [11] ومع ذلك، عندما التقى ثلاثة من الرؤساء السابقين، ونائب رئيس حالي، ورئيسا وزراء سابقان، ووزير خارجية حالي، ورهط من وزراء المالية والعدل السابقين، وعدد كبير من الوزراء الآخرين، من اثني عشر بلداً من بلدان جنوب الصحراء الإفريقية عام 2003م، لم يكن هناك ثمّة خلاف بشأن طبيعة المشكلة أو أبعادها؛ إذ سرعان ما اتفقوا جميعاً على أنّ المشكلة حقيقية، وذات عواقب وخيمة (باعترافهم جميعاً، لم يكن اختيار القادة الذين اجتمعوا ذلك العام عشوائياً. فجميعهم معروفون بالاستقامة في العمل وخارجه، وبالالتزام بقيادة جماعات متباينة إيجابية، وهي من الخصال النادرة آنذاك).

وما انفك جمع شمل الجماعات في السياق الإفريقي، يُفسر – في أغلب الأحيان– على أنّه إكراه جماعات «الأغيار» على الخضوع للمعايير الوطنية التي تحدّدها أكثرية أو أغلبية تعدّدية عرقية؛ إذ يوجد وعي بالاختلافات من دون احترام دائم لها. ولا تزال أكثرية النواتج والمسارات

المؤدية إلى الوطنية تلفّها الشكوك في كثير من البلدان، مع أنّ موريشيوس وبوتسوانا وزامبيا تبنَّت منهجية متعدّدة عرقياً على مختلف صعد الحوكمة والتقدّم الاقتصادي.

إنّ قبــول التعدّدية هو خيار مميّز للقيادة. ولمّــا كان أكثر قادة دول جنوب الصحراء يشقون طريقهــم نحو السلطة عبر القــوة العسكرية أو غيرها من المؤسسات الوطنية المتوافرة، فإنّهم – بطبيعة الحال– يصبحون ممثّلين لجماعات أصحاب المصالح، الشمال ضد الجنوب في نيجيريا، والكيكويــو ضد منافسيهم اللو في كينيا، والجنوب ضد الشمال في مالاوي، وهكذا دواليك. وكانت جنــوب إفريقيــا وحدها أمّة قبل الاستقــلال الوطني (عام 1994م)، ولكــنّ التوتر المتصاعد بين الزولو الأكثر عدداً والكسهوسا التي كانت حاكمة سابقاً، أصبح بادياً للعيان.

وتعرّض الرئيس الحالي القوي ثامبو مبيكي إلى ضغوط متناقضة كي يتصرف؛ إمّا من أجل المصلحــة العامة، وإمّــا لتكريس مزايا الناطقيــن بالكسهوسا وهيمنتهم علــى الناطقين بالزولو وغيرهــم، ســواء أكانوا ناطقيــن بالبيــدي أو الفيندا (تعترف جنــوب إفريقيا بإحــدى عشرة لغة رسمية).

يُذكَــر أنّ كلّ أمّــة تمتاز بثقافة سياسية مميَّزة؛ أي مجموعــة من القيم التي تنظِّم الممارسة السياســية وقواعــد توزيع السلطــة. ويوجد في كثير من البلــدان الإفريقية الحديثــة ترقُّب رسمي للحوكمة الديمقراطية، التي تُحترم شكلياً فقط في أغلب الأحيان، ولا يوجد غير استعداد قليل لأيّ شــيء يشبه الديمقراطية التداولية الحقيقية، خارج بوتسوانــا وموريشيوس وجنوب إفريقيا وغانا وتنزانيــا. وليســ ثمّة وعي ضمن الثقافــات السياسية السائدة في تلك البلــدان بعدم إمكانية بناء الأمم أو الحفاظ على وحدتها من دون تأكيد حازم على انسجام الجماعات المتباينة، ومن دون أيّ استيعاب قسري. وبتعبير آخر، لا يدرك القادة الحاجة إلى جمع شمل جماعات متخاصمة لتحقيق المصلحــة العليا للأمّة الفتية إلّا في بعض البلدان فحســب. وعوضاً عن ذلك، فالوصفة الجاهزة بصــورة دائمة تقريباً هي الإكراه. وعلى النقيض من النموذج الهندي، فالنموذج الإفريقي السائد نموذج مركزي حتى في جنوب إفريقيا.

وفــي المقابــل، اعترفت سياسيــات ثقافية محلية تقدميــة، في حالات نــادرة، بالحاجة إلى الإنصاف والتعامل مع الاختلافات والجماعات العرقية المختلفة بعدالة. لقد تأثرت تلك الثقافات،

إن لم تكن قد نشأت، بنصائح قادة مميّزين وما يتمثّلون به. وكان هذا ما حدث – من دون شكّ– في بوتسوانا؛ إذ أورث خاما العصا الماريشالية لخلفه الذي اختاره، سير كيتوميل ماسير، الذي مرَّرها بدوره إلى فيستوس موغاي، رئيس بوتسوانا حتى مطلع عام 2008م.

ومنذ عهد رامغولام، تبدّلت الحكومات والمعتقدات الأيديولوجية في موريشيوس بانتظام عن طريق صناديق الاقتراع. ولكن، استناداً إلى ثقافة سياسية عمادها التسامح والديمقراطية التي نحتها رامغولام في أثناء عهده الأول الناجح في رئاسة الوزراء. وما كانت التعددية بالنسبة إليه وإلى حكومته حجر عثرة أمام التقدّم الوطني، بل مصلحة إيجابية. ونتيجة لذلك، استفادت موريشيوس من تعاقب قادةٍ، احترموا وشجّعوا جميعاً الجماعات العرقية واللغوية والدينية على العمل معاً لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة.

القيادة الجيدة والسيئة

ما كانت مواقف ومنهجيات من هذا القبيل مألوفة بين القادة الأفارقة في مطلع القرن الحادي والعشرين. ولكنّ الرؤساء الأفارقة ورؤساء الحكومات المخضرمين الذين اجتمعوا عام 2003م، وعقدوا مزيداً من الاجتماعات التي استمرت حتى عام 2004م، قرّروا أنّ السعي لوضع القيادة الإفريقية على مسار أكثر تفهماً لبعضهم بعضاً، هو أمر فائق الأهمية بالنسبة إلى مستقبل إفريقيا، مشدِّدين على قيم الجماعات المتباينة، مع أنّ أحداً لم يأتِ على ذكر مصطلح «**جماعات متباينة**».

كان ماسير من بين كبار أعضاء الاجتماع المغلق. وكان يُعدّ مثالاً سيئاً لرئيس زيمبابوي روبرت موغابي ماثلاً أمامه وأمامهم. فقد قام وحده، حتى عام 2003م، بتدمير البلد الذي كان يوماً ما يمتاز بأفضل نسبة موارد بشرية لكلّ نسمة في إفريقيا كلها، ويملك أكثر اقتصاد توازناً في القارة. ومنذ ذلك الحين، لم تسر الأوضاع تحت قيادة موغابي إلّا من سيئ إلى أسوأ.

سار موغابي ببلده نحو الهاوية بعد عام 1998م بدافع من جنون العظمة لديه، عن طريق فسخ العقد الاجتماعي الذي كان يجمع شمل الجماعات المختلفة قومياً وعرقياً. لقد حابى قومه، فراحوا يسيطرون على مكاسب السلطة المعتادة، ووزّع عليهم حصرياً مكاسب فساد غير محدود. وسرعان ما بدأ بتقويض نظام القيم الذي جمع شمل الأمّة وجماعاتها في سبيل تحقيق أهداف

مشتركة، وذلك عندما قام بتزوير الانتخابات، والتفت إلى خصومه السياسيين والجماعات العرقية الخارجية مكشّراً عن أنيابه. لقد قصم ظهر النظام القضائي الذي كان مستقلاً فيما مضى، ودمّر المحاسبة التي قدّمتها صحيفة يومية خاصة (تملك الدولة الوسائل الإعلامية التلفزيونية والإذاعية جميعها، إضافة إلى الصحيفة اليومية الوحيدة التي ما زالت تصدر حتى الآن)، ولجأ إلى العنف لإرهاب خصومه السياسيين، وأفرغ خزائن الدولة من الأموال، ليملأ بها جيوبه وجيوب أصدقائه المقرّبين.

ووفقاً لما سبق، صمَّم القادة الذين اجتمعوا عام 2003م على تنشئة مزيد من أمثال مانديلا وخاما، وعدد أقل من أمثال موغابي مستقبلاً. وما خامرهم شكّ مطلقاً في أنّ الموغابية كانت وبالاً على إفريقيا، وكارثية على الزيمبابويين. لكنّ أعضاء مجموعة القيادة تحمّسوا لفكرة جذابة تقول بأهمية القيادة، وبأنّ القيادة الجيدة أكثر حسماً في البلدان الفقيرة الهشّة منها في البلدان الغنية المستقرة. لقد أدركوا أنّ الإرادة الإنسانية الحرّة تقود؛ إمّا إلى الحرب والفاقة، وإمّا إلى السلام والازدهار.

وما كانوا في حاجة إلى مَنْ يقنعهم، فرادى أو جماعات، بأنّ خصال القيادة أدت إلى انحدار إفريقيا اقتصادياً وسياسياً منذ ستينيات القرن العشرين، وأنّه ما من سبيل آخر غير تعزيز القيادة سيتيح للأفارقة تحسين حياتهم وجعلها أكثر إنتاجية لشعوبهم.

مدوّنة للقيادة

قرَّر القادة، في أثناء الاجتماعات الدورية التي امتدت حتى عام 2004م، أنّهم يكوّنون مجلس القيادة الإفريقية. فصاغوا بيانَ مَهمّة، ومدوّنة قيادة إفريقية لافتة للنظر، وخطة عمل مكرَّسة لبناء قدرات القيادة في إفريقيا؛ أي لتعزيز قيادة الجماعات المتباينة ضمنياً. وكان اعتماد مبدأ الحكم بما يحقّق مصلحة الجماعات المتباينة كلها واضحاً لأعضاء المجلس. وأمّا القادة، فما كان الحكم بذلك الأسلوب هو جوهر القيادة الجيدة فحسب، بل كان يخفّف من حدّة الصراعات، ويعزّز احتمالات الازدهار أيضاً. وقد اعترف أعضاء المجلس بمفهوم أضيق للقيادة كما هو مُستخدَم عادة، لكنّ انعكاساته كانت سلبية على إفريقيا والأفارقة.

نصَّت الجملة الأولى من بيان مهمة المجلس على الآتي: «يوجِّه القادة الناجحون عالمياً الأمّة– الدولة بما يجعلها أكثر فاعلية لمواطنيها». وينصّ أيضاً على أنّ «القادة الناجحين... يوفّرون لمواطنيهم إحساساً بالانتماء إلى مشروع وطني يعتز به جميع المواطنين. ويجمعون شمل أممهم عوضاً عن شرذمتها، ويسعون كي يخلّد الناس ذكراهم بفضل أعمالهم التي تُسهِم في تحسين حياة مواطنيهم الحقيقية، لا ثروات قلّة منهم». وتشير الوثيقة بعد ذلك إلى أنّ القادة السيئين والخطرين «يمزقون النسيج الاجتماعي والاقتصادي لبلدانهم... ويضطهد الحكام المستبدون مواطنيهم».[12]

من جانبها، تعبِّر مدوّنة القيادة الإفريقية عن التزام واضح، وإن كان مضمراً، بمبادئ قيادة الجماعات المتباينة التي تنبثق من الإدراك الفردي والجمعي بأنّ إفريقيا في حاجة ماسة إلى التغلّب على كثير من القوى القسرية التي تقسّم إفريقيا والأفارقة، باستثناء بوتسوانا وموريشيوس وجنوب إفريقيا، وبأنّه ما من بلدان مكتملة الأركان في منطقة جنوب الصحراء في الوقت الحالي، بل دول أو أمم بدائية، لا يزال كثير منها في طور النمو. ويستطيع القادة بناء أمم جديدة، مثلما حصل في بوتسوانا وموريشيوس، من جماعات متنوعة اجتمعت ضمن حدود إفريقيا الجديدة التي رسم الاستعمار أكثرها. ولكنّهم يجب أن يبنوا بضمير، وأن يتجنّبوا الاستسلام للضغوط الكثيرة التي قد تغري قائداً ونظامه بتفضيل جماعته اللغوية أو العرقية على الآخرين. والحكم بنزاهة في إفريقيا أمر عسير وغير متوقع، لكنّ مدوّنة القيادة الإفريقية والتوجّهات الواضحة لأعضاء مجلس القيادة الإفريقي تشير إلى أنّ القادة الحكماء أصحاب الخبرة يدركون أن ليس ثمّة منهجية أُخرى بقادرة على جمع شمل الأمّة.

تتكوّن مدوّنة القيادة الإفريقية من ثلاث وعشرين وصية. وتشير أولاها إلى أنّ القادة الأفارقة موجودون لخدمة شعوبهم وبلدانهم، لا لخدمة أنفسهم. وتقول: «إنّ القادة يجب أن يقدّموا رؤية مترابطة منطقياً للنمو الفردي والتقدّم الوطني، مع ضمان تحقيق العدالة والكرامة لجميع المواطنين». ويعني هذا ضمنياً ألّا يسعى أكثر القادة إلى تحقيق العدالة والكرامة لأتباعهم فقط. وتطالب الوصايا الباقية بأن يقوم القادة الأفارقة بالتشجيع على مشاركة واسعة للأفراد والجماعات، وفيهم الأقليات والأكثريات جميعها؛ واحترام حقوق الإنسان، وتعزيز سيادة القانون،

وصيانة حرية التعبير، وتعزيز السياسات التي تؤمّن الخير والرفاهية للمواطنين قاطبة ، وأكثر من ذلك بكثير.

وقد عرض المجلس – تحديداً– تقديم النصح إلى المنظّمات الدولية، والدول وحدها، والمؤسسات المانحة، والقادة الأفارقة الأفراد بشأن أفضل سُبُل تحسين نوعية القيادة. وأبدت المجموعة استعدادها لمدّ يد العون إلى المجتمعات المدنية في البلدان التي تعاني أزمات قيادة خطيرة (القليل منها فقط طلب المساعدة). وكان المجلس، بوصفه هيئة تضم قادة أفارقة يحظون بالتقدير برئاسة ماسير، سبّاقاً أيضاً إلى حثّ القادة الوطنيين الطمّاعين على الالتزام بحدود الفترات الدستورية. وهاجم أيضاً الممارسات الفاسدة. وإجمالاً نقول: إنّ المجلس يرغب في أن يكون وجداناً لإفريقيا جمعياً، إذا سمح له القادة الأفارقة بأداء هذا الدور.

تدريب قادة جُدد

يعتقد المجلس بواقعية أنّ تأثيره سيكون أكبر إذا عمد إلى بناء قدرات القيادة لدى الجيل القادم والأجيال المستقبلية من القادة السياسيين الأفارقة. لذا، فإنّه يرغب في غرس فنون القيادة الحكيمة والحكم الرشيد في أفئدة سياسيين شباب منتخبين، يُنتظَر أن يصبحوا قادة في القريب العاجل. ويرغب أن يسير هؤلاء الشباب على خُطا خاما ورامغولام ومانديلا، وألّا يحذوا حذو موبوتو وموغابي.

تقوم فكرة المجلس على جمع قادة سياسيين شباب منتخبين سنوياً لتدريبهم على فنون القيادة، ولا سيما القيادة التي تركّز على الجماعات المتباينة. ومن جانبها، سترشّح الأحزاب السياسية والسفارات والمنظّمات الدولية قادة سياسيين مؤهلين يتوقع لهم النجاح. بعد ذلك، سيعمل المجلس على اختيارهم بعد إجراء مقابلات معهم، ثمّ يحاول بناء قدراتهم عن طريق إخضاعهم لسلسلة من حلقات البحث المُعَدّة بعناية. فقد وضع المجلس منهاجاً دراسياً مفصّلاً ومدروساً لتحقيق مهمته. ويركّز أحد الأقسام على الاختلافات العرقية وغيرها من الاختلافات الداخلية الأُخرى، وعلى كيفية التعامل معها لبناء الأمم بتناغم وانسجام، وتجنّب نشوب الصراعات. ويركّز قسم الحوكمة على ضرورة تقديم الحكومات أداءً إيجابياً لتحقيق التقدّم الوطني والتماسك الجماعي.

وبوجه عام، يتعلّم القادة السياسيون كافة تقريباً كيف يعملون ويقودون، عن طريق المراقبة والمحـاكاة لخصال قيادة أسلافهـم وأساليبها، أو تجنّبها. ومع تقدّمهـم سياسياً، فمن الطبيعي أن يلاحظـوا كيف كسب أسلافهـم الانتخابات، وتعاملوا مع المكوّنات، وبنـوا التحالفات، وهزموا المعارضـة، وشرحوا علـى الملأ رؤى قيادتهم. ولعلّهم شاهـدوا أسلافهم، في حالات كثيرة، وهم يتعاملون بوحشية مع معارضيهم، ويملؤون جيوبهم وجيوب أصدقائهم، ويتجاهلون الإرادة الشعبية، ويكذبـون أو يتحدثون بلسانين. وبتعبير آخر، يتلقى كثير من القادة الأفارقة حالياً إيحاءات سلبية بقـدر ما يتلقون إيحاءات إيجابيـة. وغالباً ما يراقبون القادة، وهم يخفقـون في مهام الجماعات المتباينة، لكنّهم ينالون الهتاف والدعم الوطني والدولي. وما كان ثمّة أمثلة خارجية كثيرة تشجِّع على قيادة مسؤولة بانية للأمّة.

يجـب تناول مسائل التعزيز هذه باستخدام تمرين بناء قدرات سنوي مخصّص لمجموعات مـن القادة السياسيين الشباب المنتخبين، بحيث يستمر عقـداً كاملاً؛ على أن يُعرَض على هؤلاء القـادة – في أثنـاء التمرين– إنجازات وطنيـة إيجابية تحقّقت بفضل قـرارات قيادة واضحة أو جملـة من القـرارات؛ أي لمحات مختصرة عـن الشجاعة، في الجزء الأكبر منهـا؛ لأنّ القرارات التـي تنحاز إلى جمع شمل الناس كافة، وتتحاشى التشـرذم العرقي أو اللغوي أو الديني في جميع الحالات الممكنة، هي القرارات التي يجب أن يتعلّمها القادة المبتدئون، الذين يتعيَّن عليهم أيضاً إدراك الطـرق والأسباب التـي تُفضي إلى إنتاج أفعال القيادة المناسبة أخلاقياً والشجاعة معنوياً مزيداً من الشرعية، تاركةً إرثاً أفضل للقادة.

وفـي هـذا السياق، يجـب أن تكون المفاضلـة بين عواقب القيـادة السيئة الفاسـدة الذاتية المرجعيـة وإنجـازات القيـادة الدامجـة الجامعة البانيـة للأمّة مفاضلـة تعليمية، تقـدِّم تحدّياً مفيـداً يسعـى القـادة الشبـاب الطموحون إلـى محاكاتـه. وبتوافر أهـداف معقولة يسعـون إلى تحقيقهـا، ونمـاذج إيجابية ينشدون محاكاتهـا، سينشأ القادة السياسيـون المستقبليون الأفارقة – فـي أقل تقديـر– (مع مجموعتهـم الدراسية) علـى تثمين القيـادة المسؤولة عاليـاً، والسعي للوصول إليها.

خلاصة

تمثِّل قيادة الجماعات المتباينة خياراً حاسماً. ولا يلقى القـادة الحاليون، الذين دانت لهم السلطـة في مناصبهم في قمّة الهـرم السياسي، المعرّضون سلفاً لإيحاءات سلبية كثيرة؛ تشجيعاً على تغيير أساليبهم وسلوكهم. لذا، لا يجب اتباع الطرق القديمة فقط في تعليم الجيل الثاني من معاونـي الـوزراء والبرلمانيين الواعديـن؛ إذ يمكن تعليمهم كيفية جمع شمـل الجماعات، وكيفية حصـد ثمار نجاح من هذا القبيل، وكذلك كيفية توحيد شعوبهم، ومدى أهمية النهوض بها عوضاً عـن افتراسها. ويمكنهم أيضـاً، بدراسة أمثلة أوروبية وآسيوية وبعض الأمثلة الإفريقية الناجحة والباعثـة على الأسى، تعلّم السبيـل الأفضل لإنجاز مساعٍ من هذا القبيل، وتحقيق مصلحة بلدهم الأمّ ومصلحتهم أيضاً.

وفـي واقع الأمـر، فليس السياسيون الشباب الطموحون بأكثر مـن ميسّري جماعات متباينة بالفطـرة بين الفينة والأخرى. حتـى مانديلا نفسه، وهو قائد فَذّ إضافة إلى كونه دامجاً بالحدس فـي سنوات ما بعـد السجن، كان سياسياً وما كاد يركّز على جمع شمـل الجماعات في أثناء أيامه الأولـى بوصفـه مقاتلاً صُلباً في سبيل الحريـة.[13] وما راح يقدِّر قضايا الجماعـات المتباينة إلّا إبّـان سني سجنـه الطويلة، مع سموّ مكانتـه بوصفه قائداً لعدد كبير مـن مناهضي نظام الفصل العنصـري المسجونيـن معـه. كمـا أثَّر تفهّمـه المتنامـي لحرّاس سجـن روبن آيلانـد بوصفهم أشخاصـاً، فـي منهجيته في مرحلـة ما بعد السجن تجـاه مواطني جنوب إفريقيـا الآخرين، وفي تركيزه على التوحيد لا على التقسيم.

إنّ فضائـل تركيـز القادة السياسييـن على الجماعـات المتباينة ليست بخافيـة على أحد، ولا سيمـا فـي المجتمعـات التعدّديـة التـي تضـمّ مهاجريـن غيـر مندمجيـن بصـورة كافيـة، حيـث تسـود قيم متضـادة، ويكـون من السهـل والملائم كسـب الأصـوات عن طريـق التصريح بـأنّ الإقصـاء العرقـي أو اللونـي أو اللغـوي أو الدينـي مرغـوب فيـه أكثـر، أو أنّـه أكثـر أهمية لمستقبـل جماعـة مـا ضمـن الأمّـة. فهنـاك طـرق لا تُعَـدّ ولا تُحصـى للعـب هـذه الأوراق الإقصائيـة، ولا سيمـا فـي البلـدان التـي تمتـاز بنهجهـا طـرق تصويـت برلمانيـة تمثيليـة تناسبية.

إنّ الانتصــار في السياسية عن طريــق السباحة عكس التيار، هو أكثــر صعوبة وندرة. ولكنّ البلــدان الناميــة التي مورِست فيها قيــادة الجماعات المتباينــة، وبُنِيت فيها الأمــم، هي البلدان التــي حقّقــت استقراراً ودخلاً أعلى مــن المعدل الوسطي، وحوكمةً ممتــازةً، ومستوياتٍ جيدةً من المشاركة.

Notes

(1) For Khama, see Thomas Tlou, Neil Parsons, and Willie Henderson, Seretse Khama, 1921–80 (Braamfontein, South Africa: Macmillan, 1995). See also Patrick Mlutsi, "Botswana's Democratic Institutions: Their Strengths and Prospects," in Botswana in the 21st Century, ed. Sue Brothers, Janet Her– mans, and Doreen Nteta (Gaborone, Botswana: Botswana Society Publica– tions, 1994), 21–38.

(2) For Mauritius, see Deborah Brautigam, "Institutions, Economic Reform, and Democratic Consolidation in Mauritius," Comparative Politics 30 (1997): 45–62; Brautigam, "Mauritius: Rethinking the Miracle," Current History 48 (1999): 228–232; and William E. S. Miles, "The Mauritius Enigma," Journal of Democracy 10 (1999): 91–104.

(3) For Sri Lanka, see Neil De Votta, Blowback: Linguistic Nationalism, Institu– tional Decay, and Ethnic Conflict in Sri Lanka (Stanford, CA: Stanford Uni– versity Press, 2004),42–165.

(4) Claude Cziffra, "Microcosmic Mauritius," http://www.iias.nl/iiasn/iiasn4/iswasia/microcos.txt.

(5) For Sri Lanka, see Robert I. Rotberg, "Sri Lanka's Civil War: From Mayhem To– ward Diplomatic Resolution," in Creating Peace in Sri Lanka: Civil War and Reconciliation, ed. Robert I. Rotberg (Washington, DC: Brookings Insti– tution Press, 1999), 4–7.

(6) For Ramgoolam, see Anand Mulloo, Father of the Nation: The Story of Mau– ritius, 1900–2000 (Port Louis, 2000).

(7) See John D. Holm, "Curbing Corruption Through Democratic Accountabil– ity: Lessons from Botswana," in Corruption and Development in Africa: Les– sons from Country Case– Studies, ed. Kempe Ronald Hope and Bornwell C. Chikulo (New York: Palgrave MacMillan, 2000), 288–304.

(8) See Susan Rose–Ackerman, "Establishing the Rule of Law," in When States Fail: Causes and Consequences, ed. Robert I. Rotberg (Princeton, NJ: Princ– eton University Press,2004), 182–221.

(9) For Guyana, see Abdul Karim Bangura, "Georgetown Shuffle: Ethnic Politics

of Afro–Guyanese, Amerindians, and Indo–Guyanese in Postcolonial Guy–ana," in Perspectives on Contemporary Ethnic Conflict: Primal Violence or the Politics of Conviction? ed. Santosh Saha (Lanham, MD: Lexington Books, 2006), 197–224.

(10) 10. Robert I. Rotberg, "Strengthening African Leadership," Foreign Affairs 83 (2006): 14–18; Rotberg, "The Roots of Africa's Leadership Deficit," Compass 1 (2003): 28–32.

(11) See Barbara Kellerman, Bad Leadership: What Is It? How It Happens, Why It Matters (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 3–48; Seth L. Rosenthal and Todd L. Pit– tinsky, "Narcissistic Leadership," in Leadership Quarterly 17 (2006): 617–633.

(12) For the full text, see Robert I. Rotberg, Governance and Leadership in Africa (Philadelphia: Mason Crest Publisher, 2007), 26–27.

(13) See Tom Lodge, Mandela: A Critical Life (New York: Oxford University Press, 2006), 17–42.



الفصل الثالث عشر

الإطار العام في قيادة الجماعات المتباينة

الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية

مي الدباغ

كلية دبي للإدارة الحكومية

كلية هارفارد كينيدي

تستطيع قيـادة الجماعات المتباينة، وهي مجال ناشئ فـي دراسات القيادة، الاستفادة من فهم أكثر شمولاً لدور العوامل المتضمنة في ديناميـة الجماعات المتباينة. وما أولت أدبيات القيادة دور القائـد، ودور التابـع حديثاً، ما يستحقانه من اهتمام، وعلـى الرغم من ذلك، فقد أُنجز عمل أقل على محتوى القيادة. [1] لقد قدّمت أدبيات علم النفس الاجتماعي دروساً قيّمة عن دور السياق المهـم في علاقـات الجماعات المتباينـة، ولا سيما طـرق تعريف الذات من زاويـة عضويتها في جماعات مختلفة. [2] لكنّ قدراً غير يسير من الأعمال، التي ترتكز على هذه الأفكار الأصلية للهوية الاجتماعية، أفرط في تبسيط عملية وضع مفاهيم دور السياق. [3] ويعطي تحديد مفاهيم ديناميـة الجماعـات المتباينة بعناية واهتمام بـأدق التفاصيل، وزناً أكبر لعوامـل فردية في سياق العوامل البنيوية أو السياقية، وذلك باستخدام متغيّرات فردية واجتماعية في النظرية والبحوث. [4]

يتنـاول هـذا الفصل، باتخاذ الحركة النسويـة الناشئة في المملكة العربيـة السعودية حالة عيانيـة للدراسة، كيف يُعَدّ السياق، مُمثَّلاً في العوامـل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بُعْداً

مهمـاً فـي إدراك قيادة الجماعـات المتباينة. ويقدِّم سيـاق الحركة النسوية فـي المملكة العربية السعوديـة مثـالاً واضحـاً علـى دور السياق في قيـادة الجماعـات المتباينة؛ لأنّه يشمـل أكثر من جماعتيـن متفاعلتين، حيث الهوية مغروسة فـي سياقات ذات مغزى من الناحية العاطفية، وحيث توجد سُبُل عدّة لتحليل الذات.

ويتنـاول الفصل أيضاً كيفية استفادة الجماعات النسويـة في المملكة العربية السعودية من أيّ تغييـر فـي السياق لكي تتصـل إحداهنّ بأُخرى على نحـوٍ لم يسبق له مثيـل. ويقترح مسارات ثلاثـة تبيِّـن أثر السياق في قيادة الجماعات المتباينة؛ أولها: تأثيـر السياق في تشكيل الجماعات الأساسـي؛ لأنّ السيـاق يصوغ الهوية (أي يكوِّنها). والثاني: صياغـة السياق فرصاً للعمل الجمعي ضمـن الجماعـات الفرعية في المجتمع (أي عمل جمعي). والثالـث: توفير تغيّرات السياق فرصاً وحوافـزَ للتعاون بين الجماعات (أي قيادة جماعات متباينة). والأهم ممّا سبق أنّ هذه المسارات الثلاثـة ترتبط معاً بعلاقـة تساندية تكاملية، فمن شأن أيّ تغيير في أحدها أن يؤدي إلى تغيير في المسارين الآخرين، والعكس بالعكس.

فكيـف تصوغ المسارات الثلاثة السابقة قيـادة الجماعات المتباينة؟ لإرساء قاعدة للنقاش حـول ذلـك، سأطرح إطـار عمل مفاهيميـاً، يجمع بيـن نظريات مأخـوذة من أدبيـات الحركات الاجتماعيـة وأدبيات الأنتروبولوجيـا الاجتماعية عن النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط؛ على أن أُتبعـه بوصـف موجز عن مجموعات النسـاء اللائي أجريت معهنّ مقابـلات؛ خدمةً لأهداف هذه الدراسـة، وبلمحة عامة عن السياق الاقتصادي والاجتماعـي السياسي الذي تعمل فيه الجماعات النسوية السعودية. ويتوزَّع ما تبقّى من الفصل على ثلاثة أقسام رئيسة تبيِّن مسارات تأثير السياق فـي قيـادة الجماعات المتباينـة: صياغة السياق تشكيـلَ الهوية، وصياغة فرص العمل الجمعي، وإضفاء تغيّرات السياق حوافزَ على قيادة الجماعات المتباينة. ويُختَتم الفصل بدراسة ما تقترحه الحالة السعودية بالنسبة إلى دور السياق في قيادة الجماعات المتباينة عموماً.

إطار العمل المفاهيمي والمنهجية والوضع المحيط

شدَّد منظّرو العملية السياسية في أدبيات الحركات الاجتماعية على دور العوامل البنيوية في بروز هذه الحركات وتوسّعها. وقد حدَّدوا ثلاثة مفاهيم مهمة لقيادة الجماعات المتباينة والقيادة

داخـل الجماعـة، ألا وهي: الفرصـة السياسية، وموارد التعبئـة، والتأطير الثقافـي.[5] **والفرص السياسـية** هـي جوانب للبيئـة السياسية، يمكنها أن تمثّـل الحوافز للأفـراد (أو الجماعات) كي يتصرّفوا جمعياً عن طريق فرض توقعاتهم للنجاح أو الفشل. أمّا **موارد التعبئة**، فتشمل الشبكات الاجتماعية والمؤسسات الرسمية التي يُنشئها قادة الجماعات، ويستخدمونها عندما تسنح فرصة سياسيـة. في حيـن يشير **التأطير الثقافي** إلـى المعاني المشتركة التي يضفيهـا الأشخاص على وضعهم.[6] ويُذكَر أنّ التغييرات السياقية المواتية سياسياً تُسهِم في توفير حوافزَ لقادة الجماعات النسويـة فـي المملكة العربية السعوديـة؛ من أجل توظيف ديناميات جديـدة في مجال الجماعات المتباينة، ويساعد إطار عمل العملية السياسية على تحديد الطرق المناسبة لإيجاد تلك الحوافز؛ أي تعبئة الموارد من أجل العمل الجمعي داخل الجماعة بطرق جديدة، والمشاركة في جهود إعادة تشكيل الهوية الاجتماعية بوساطة عمليات التأطير الثقافي.

مـن جانبه، يكمّـل العمل الاجتماعـي الأنتروبولوجي في مجال النـوع الاجتماعي في الشرق الأوسـط، ويعقّد أيضاً قراءةَ العملية السياسية للعلاقة بيـن الدولة والحركة النسوية.[7] وبصورة أكثـر تحديـداً، يسلّط هذا العمـل الضوء على كيفية إقحـام أيديولوجية الدولة فـي تشكيل الهوية والعمل الجمعي. وفي حالة المملكة العربية السعودية، فإنّ أيديولوجية النوع الاجتماعي التي يروَّج لهـا فـي الثقافة السياسية، تجعـل تدجين المرأة أمـراً مثالياً، وترفع من شـأن الفصل الجنسي. وترتبـط هـذه الأيديولوجية ارتباطاً وثيقـاً بالأيديولوجيات التـي تمنح المَلَكيـة الشرعية.[8] وقد باتـت المـرأة، عن طريق إنشاء أيديولوجية «النسوية المثاليـة» (لا أستخدم علامات الاقتباس إلّا حيـن أقتبس مباشرة من كلام شخص ما، لا للفت الانتباه إلى المصطلح)، رمزاً للهوية الوطنية؛ وأضحـى مظهرهـا وسلوكها ودورها فـي المجتمع كلّه يرمـز إلى التزام القيـادة بحماية «عائلتها القبلية» من النفوذ الغربي، ومن تحدي سيطرة الرجل في أثناء مراحل التغيير الاجتماعي.[9]

ولمّـا كانت الدولة قادرة على التلاعب بأيديولوجية النسوية المثالية، فقد استغلتها في وضع سياسات تحررية وتقييدية على حدّ سواء.[10] ومن شأن هذه المطواعية تحديداً أن تدعم عمليات التأطيـر الثقافـي للجماعات النسوية، عندمـا تتفاوض الأخيرة على مواقعهـا المختلفة في شبكة سلطـات الدولة وهيئاتها، التي تشكّل جميعها أيديولوجية النسوية المثالية هذه وتصونها. وبذلك،

تنطوي إستراتيجيات التعامل المختلفة مع جهات فاعلة متنوعة، داخل المملكة وخارجها، على عواقب تطال التماسك ضمن الجماعة، وقيادة الجماعات المتباينة.

في حين تُسهِم نظرية العملية السياسية في تحديد المسارات التي تربط بين تغيّر السياق وديناميات الجماعات المتباينة والديناميات الفاعلة داخل الجماعة، وقد تشرح الأدبيات التي تخوض في النوع الاجتماعي والهوية، سبب أهمية الهوية الاجتماعية بالنسبة إلى ديناميات الجماعات المتباينة والديناميات الفاعلة داخل الجماعة. وعلى هذا، فإنّ استخدام المنظورين معاً في دراسة حالة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية، سيوفّر لنا إطار عمل مفيد في تحليل المسارات التي تربط تغيّر السياق بتكوين الهوية، والعمل الجمعي، وقيادة الجماعات المتباينة.

يُذكَر أنّ بيانات هذا الفصل الأولية أُخِذت من مقابلات مفصّلة ومعمّقة أُجرِيت مع عشرين قائدة جماعة نسوية في المملكة، ينتمين إلى جماعات رسمية أو مؤسسية، كغرف التجارة، أو إلى شبكات مرنة من الناشطات والكاتبات اللاتي يتواصلن ضمن تجمّعات غير رسمية؛ بهدف التأثير جماعياً في صنع القرار بشأن قضايا محدَّدة عن طريق كتاباتهنّ. لقد نسقّت جميعن السيدات اللاتي أجريت معهنّ مقابلات جهوداً جماعية تسعى لمنح المرأة دوراً أكثر عدالةً وإنصافاً في الحياة العامة، وذلك عن طريق الكتابة والتنظيم والاحتجاج. وقد تبيَّن أنّ هؤلاء النسوة أتين من خلفيات متنوعة. فقد تعلّم قسم منهنّ في المملكة العربية السعودية، ودرس قسم آخر في الخارج. وهنّ يشغلن نقاطاً أيديولوجية مختلفة على طول «الطيف» النسوي، ويصفن أنفسهنّ بالإسلاميات والحداثيات والليبراليات والمحافظات اللائي يدافعن عن حقوق المرأة. وهنّ ينتمين أيضاً إلى مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، ولديهنّ وجهات نظر متنوعة بشأن جدول أعمال التغيير الاجتماعي. وبذلك، تمثّل السيدات اللواتي أجريت معهنّ مقابلات عيّنةً مثاليةً لإنشاء نماذج متباينة لقيادة الجماعات، والقيادة داخل الجماعة في الجماعات النسوية السعودية.

تمتد جذور السياق السياسي الاقتصادي الاجتماعي الحالي للحركة النسوية الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى التطورات التي حدثت منذ تأسيس التحالف السياسي الديني الذي وحّد مناطق شبه الجزيرة العربية عام 1932م. ومنذ ذلك الحين، تعرّضت مجتمعات متنوعة نسبياً لمحاولات حثيثة لاستبدال هوياتها، استناداً إلى «ممارسات غير قويمة» ظاهرياً، واختيار

هويــة جديدة تخدم الدولــة – الأمّة.[11] وكانت المرأة هي الخاسر الرئيســ في هذه العملية؛ لأنّ مجتمعهــا وفضاءهــا المشترك المخصّص للتضامن النسوي خارج المنــزل بُني استناداً إلى هذه الممارســات غير القويمة.[12] وبسبب إعادة تعريــف خبرة المرأة في المجتمع عن طريق الشعائر والعبــادات مــن دون تقديم بديــل؛ إذ كان المسجد فضاءً يهيمِن عليه الذكــور، فقد تحوَّل الفصل الاجتماعــي البسيط للنساء عن الرجال إلى وضعٍ وجــدت فيه المرأة نفسها وقد أُقصيت عن بقية النساء.[13]

من جانب آخر، تؤثّر العوامل الاقتصادية تأثيراً عميقاً في هوية المرأة، وتُفضي إلى مثبّطات للعمــل الجمعــي أيضاً. فقــد أسهمت الطفرة النفطية فــي سبعينيات القــرن العشرين بفاعلية في إحــداث تنمية هائلة أمنّت للمرأة فرص تعليم وتوظيف لــم يسبق لها مثيل.[14] وقد أدت سياسات التنميــة هذه، مع العوامــل السياسية الدينية المتعلّقة ببناء الأمّة، إلــى وضع ما كان سابقاً أعرافاً اجتماعية أو تقاليد محلية على صورة مؤسسات وتحويله إلى قوانين.[15] وكان للتحديث أثر مختلط فــي حيــاة المرأة، فقد أتاح لها من جهةٍ فضاءات جديــدة للمشاركة الجمعية، لكنّه كبَّلها من جهة أُخرى بقيود أيديولوجية النوع الاجتماعي للدولة، التي زعمت الأصالة الدينية والثقافية.

وفــي واقــع الأمر، فقــد شهدت المملكــة العربية السعودية فــي الحقبة التــي أعقبت أحداث الحــادي عشر من سبتمبر عمليةً صارمةً لإعــادة تكوين الهوية الوطنية، وفهماً جديداً لدور المرأة السعوديــة. فعلى الصعيد الخارجي، باتــت خطابات السياسة الخارجيــة الأمريكية تجاه الأنظمة التسلّطيــة تحمــل نبرة تهديــد، ولا سيما في أعقــاب التوسّــع العسكري الذي أفضــى إلى احتلال العــراق.[16] ووجد السعوديــون رجالاً ونساءً أنفسهم أمام خطاب جديد عن الحرب على الإرهاب، وهــو خطــاب معــادٍ لحكومتهم ودينهــم وثقافتهــم.[17] أمّا علــى الصعيد الداخلي، فقــد أسهمت الهجمــات الإرهابيــة على مناطــق بالمملكــة العربية السعودية فــي زعزعة شرعيــة الأيديولوجية الوهابيــة، ووضع طبيعة التحالف السياسي الديني على المحك.[18] وأدت هذه الظروف إلى تطورٍ فــي الحقل الفكــري السعودي تمخّضت عنــه تحالفات بين جماعــات ذات أيديولوجيات متعارضة تاريخيــاً، تضــم الليبراليين والعلمانييــن والسنّة والشيعة. وقد اجتمعت هــذه الجماعات على نقد الأيديولوجية التقليدية السائدة.[19]

مــن جانبهــا، وجدت المرأة السعوديــة نفسها في موقف فريد من نوعــه وجهاً لوجه مع هذه التغيّـرات السياقية. فقد وضعت حكومة الولايات المتحــدة مسألة تعزيز حقوق المرأة في صدارة حملتهــا لنشــر الديمقراطية في العالم العربي، وهي حملة سلّطــت الضوء على الموقع الذي تحتله المــرأة السعوديــة في صُلــب الحديث عــن التحديــث والأصالة الثقافيــة، وبوصفها رمــزاً للهوية الوطنيــة. هذا إضافة إلى تغيّــر موقف الدولة الرسمي من المــرأة. وبالطريقة نفسها التي احتوى بها الإعلام السعودي الأصوات الفكرية والمذهبية المهمَّشة سابقاً، راحت الصحف الوطنية تطبع صــوراً للنساء السعوديات، اللائي خضعن زمناً طويلاً للرقابة الإعلامية؛ وأجرت برامج تلفزيونية سعودية مقابلات مع سيدات أعمال ناجحات؛ وشاركت نساء عدّة الوفود الرسمية في زياراتها إلى الدول الأجنبية، مثلما حدث في أول زيارة للملك عبد الله إلى الصين.

وفــي هذه الأثناء، بــرزت إلى الواجهة أحــداث ثلاثة بوصفها حالات إصــلاح تبيّن ما سلكه دمــج المــرأة وإقصاؤها عن عملية الإصلاح مــن سُبُل معقّدة: مؤتمر «الحــوار الوطني» الذي دعا إليــه الملك عبد الله عام 2003م، والانتخابات البلدية عام 2003م، وانتخابات غرف التجارة عام 2004م.[20] وســواء أكانت هــذه الإصلاحات حقيقية وشاملة ومتسقــة أم لا، فإنّها تشي بكثير من أساليــب الجماعــات النسوية في تنــاول المشاغل البــارزة على صعيد الوحــدة الوطنية (في وجه الإرهــاب الداخلي)، والهوية الوطنية (في وجــه العدائية الغربية الملموسة). وفيما يأتي بيان لكلّ من هذه الأحداث:

الحوار الوطني: في عام 2003م، عقِد مؤتمر برعاية الملك عبد الله، وقد جمع للمرّة الأولى فــي تاريخ المملكــة زعماء دينيين مــن جماعات مذهبيــة مختلفة، كان بعضهــا مهمَّشاً في السابق. وتمخَّضت الجلسة الثالثة من مؤتمر الحوار الوطني، التي ركزت على «حقوق المرأة وواجباتهــا»، عن اقتراحات عدّة لتوسيع دور المرأة في الحياة العامة، ومن ثَمّ تحدي القيود القانونيــة والاجتماعيــة المفروضة حالياً، وذلك عبر منبر وطنــي.[21] لكنّ البيان الختامي اقتصــر على عدد قليل من هذه الاقتراحات؛ نظراً إلــى أنّ التوصيات النهائية كانت تتطلّب إجماع الحاضرين.

الانتخابــات البلديــة: شملت الانتخابات البلدية التي أُعلن عنها أول مرّة عام 2003م نصفَ مقاعد المجالس البلدية في سائر أنحاء البلاد. وقد تناولت تقارير الإعلام السعودي الحدث

بوصفه حدثاً تاريخياً في إنشاء ثقافة المشاركة السياسية. وكان الغموض يكتنف قواعد مشاركة المرأة في البداية، لكنّ إعلاناً لاحقاً أوضح عدم أهليتهنّ للمشاركة.[22] وعلى الرغم من استبعادهن من الانتخابات، فقد أفسح الغموض الذي اكتنف إعلان الانتخابات الأولي مجالاً لعمل الجماعات النسوية علناً.

انتخابات غرفة التجارة: سُمح للمرأة عام 2004م بالمشاركة في انتخابات موسَّعة لغرف التجارة والصناعة. وشهدت مدينة جدّة الواقعة في المنطقة الغربية من المملكة النصر الأكبر بانتخاب سيدتين في المجلس. ولم تفز أيّ سيدة أُخرى في انتخابات المناطق الأُخرى جميعها، على الرغم من وصول بعضهنّ إلى المجالس عن طريق التعيين. وتكمن أهمية هذا الحدث في السماح للمرأة بالمشاركة في عملية انتخابية للمرّة الأولى. إضافة إلى ذلك، فقد تقاسمت النساء في أجزاء مختلفة من المملكة تجربة المشاركة في مبادرة إصلاح، بعد أن كنّ مستبعدات سابقاً.

وختاماً، فقد حصلت الجماعات النسوية من مبادرات الإصلاح الثلاث جميعها على فرص مشاركة لم يسبق لها مثيل. وناقشت السيدات اللائي أجرينا معهنّ مقابلات في هذه المبادرات بإسهاب، وهذا ما أتاح لنا دراسة المسارات المترابطة معاً، التي تربط العوامل السياقية بتغيّرات الهوية والعمل الجمعي وقيادة الجماعات المتباينة.

تشكيل المحتوى لتكون الهوية

أتاح سياق ما بعد الحادي عشر من سبتمبر ولادةَ أول تساؤل عام مقبول رسمياً عن أيديولوجيا النسوية المثالية في المملكة العربية السعودية. وقد جمع الحوار الوطني بين أطراف مختلفة ذات آراء متنوعة على منصة وطنية لمناقشة «حقوق المرأة وواجباتها»، وأتاح إمكانية إعادة طرح أيديولوجية النوع الاجتماعي السائدة بوصفها مادة مشروعة للنقاش. ومع أنّ السيدات اللائي أجرينا معهنّ مقابلات تحدَّثن عن المؤتمر بلهجة لا تخلو من خيبة الأمل، فقد اقترنت تجربة المشاركة فيه بكثير من الآثار الجانبية الإيجابية العرضية، التي أثَّرت حقّاً في آراء الآخرين.

أخفق المؤتمر في تغيير معايير النقاش حيال أيديولوجية النسوية المثالية، وهذا ما سلّط الضوء على الحاجة إلى تأطير واضح للقضايا التي من شأنها أن تفسح المجال لظهور صوت

جمعـي. ولـم يغب هذا الدرس عن أذهـان المشاركين في المؤتمر. فقد تحدثـت إحدى مؤسِّسات قسـم المـرأة في غرفة تجارة وصناعة جدة (مركز خديجة بنـت خويلد) بحماس عن مؤتمر آخر ساعـدت على تنظيمـه، يُدعى «حقائـق مشاركة المرأة فـي التنمية الوطنية». وقـد خصَّص هذا المؤتمـر الذي استضافته الغرفة أكثر جلساته لتحديد العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي.[23]

وفـي واقع الأمر، فإنّ مسألـة إعادة تشكيل النوع الاجتماعي ضمـن التعريف الجديد للهوية الوطنية، كانت هي المناقشة الحقيقية المطروحة. وفي ذلك، قالت هذه السيدة حرفياً: «لقد باتت الحقيقة البشعة للقوى التي كانت تضطهد المرأة، دون وجه حق، بادية للعيان بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر. وأردنا أن نوضّح في مؤتمرنا أنّ الدين ليس حكراً على أحد. ومن واجبي بصفتي امـرأة مسلمة أن أحصل علـى حقوقي بنفسي، وألّا أنتظر أن يمليها علـيّ الآخرون». وقد أدى هذا الحـدث إلى تفسير معدِّل للنسوية المثاليـة، أسهم في تعبئة موارد منطقية، عُدَّت موثوقة وداخلية المنشأ. وكانت هذه، في حقيقة الأمر، تُعدّ لبنات لغة الوعي النسوي الجمعي الجديدة في المملكة العربية السعودية.

يُذكَـر أنّ الحركة النسوية الإسلامية ليست بالمفهوم الجديد في المملكة العربية السعودية، لكنّهـا – مع ذلـك– تُعَدّ الطريقة المناسبة لاستخدام مجموعـة أدوات الإسلام في تعبئة الموارد من أجل العمل الجمعي الذي كان غائباً.[24] فمثلاً، قد لا يعارِض المنطق المناهض للفصل مفهوم الفصـل مباشرة، لكنّه يتحدى تعريفه الذي يرتكـز على مبدأ سدّ الذرائع الوهابي (أي تحريم كلّ ما من شأنه أن يقود إلى المعصية).

إضافـة إلـى ذلك، كانت رمزية الحدث بحـدّ ذاتها مؤثِّرة في سياق فضـاء عام يفصل بين الذكـور والإنـاث فـي المملكة العربيـة السعودية. ومـا كان المؤتمر «مختلطاً» فحسـب، بل نظَّمته سيـدات، وحضـره الرجال بوصفهم متحدثيـن، وعقِد تحت رعاية كريمة الملـك، الأميرة عديلة، وهذا ما يقطع الطريق نحو الطعن في مصداقيته. وبصورة رمزية، كان المؤتمر يُعدّ تفنيداً متأخراً للذرائـع التـي طُرِحت فـي مؤتمر الحـوار الوطني. وطرح المؤتمـر وجهة نظر بديلة عـن النسوية المثاليـة، اكتسبـت شرعية من حضور سلطـات الدولة، ومنها أعضاء من العائلـة المالكة، وفروع تشريعيـة وتنفيذية في الحكومة. وجرى تجميع عروض المتحدثين التقديمية وتصنيفها وتوزيعها

علـى أقراص مدمجة، وأُتيح الوصول إليها عن طريق شبكة الاتصالات بوصفها مصادر للنقاشات الوطنيـة المستقبلية، ولعمليات التفاوض اليومية الصغيرة التي تواجهها سيدات الأعمال. وأوضح المؤتمـر أيضاً كيف أنّ عملية إعادة تعريف الهوية التـي أتاحتها التغيّرات السياقية، تبشِّر بفرص العمل الجمعي، وترتبط بها على نحو معقّد.

يبيِّـن الحـوار الوطني أنّ من شـأن التغيّرات السياقيـة التي تصوغ الهويـة أن تؤثِّر في أوضاع الجماعـات المتباينـة أيضاً؛ إذ استفـاد المؤتمر من طرح حقوق المرأة بوصفهـا موضوعاً مشروعاً للمناقشة، وهذا ما حفز المنافسة بين الجماعات النسوية في المناطق كي تثبت قيادتها. ومثلما قالت مؤسِّسة مركز خديجة بنت خويلد: «لم يسدل الستار على مناقشة حقوق المرأة بانتهاء الحوار الوطني. لقد وجّهنا دعوات إلى متحدثين من مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية؛ لإظهار أنّ مطالبنا مشتركـة على المستوى الوطني، وقمنا برعايـة طالبات حرصاً على أن يكون الجيل الجديد مشمولاً. وتقوم غرفة التجارة في الرياض بالأمر عينه حالياً». وبذلك، تعمَّدت قائدات هذه الجماعة النسوية أن يشمـل التمثيـل المناطق كلّها، وعملن بانتقائية على بناء تحالفات مـع شخصيات مؤثِّرة، وأعدن تعريـف التأطير الثقافي لأيديولوجية النوع الاجتماعـي الوطنية. وقد أتاح هذا الترتيب ولادة نموذج (أو نمـوذج أولي) يمكن محاكاته في مدن أخرى، مع تسهيل التعاون الداعم بين الجماعات النسوية في مختلف المناطق في الوقت ذاته. وهنا تصبح الصلة بين الهوية وقيادة الجماعات المتباينة جلية؛ إذ إنّ من شأن العوامل السياقية التي تصوغ الهوية أن توفِّر حوافزَ لقيادة الجماعات المتباينة أيضاً.

مساهمة المحتوى في توفير صياغة الفرص للعمل الجماعي

تاريخيـاً، ساعدت صفة الدولة الذكورية على تعريف السياق الذي أعطى النساء في المملكة العربية السعودية فرصاً محدودة للقيام بأعمال جماعية على نحو علني. وكان قيام مجموعة مكوَّنة مـن سبع وأربعين سيدة بقيادة سياراتهن في الرياضـ ضمن مظاهرة سلمية عام 1990م، المثالَ الأشهـرَ عن عدم جـدوى احتجاج المرأة. ومع أنّهنّ لم يخرقن أيّ قانـون، فقد عُدَّ عملهنّ تهديداً خطيـراً لشرعيـة دور الدولة بوصفها حامية للنسوية المثالية. ولكـنّ جملة من الأسباب كانت، في حقيقـة الأمر، تقف خلف أزمة الشرعية، منهـا: الاستياء الشعبي من وجود القوات الأمريكية على الأراضي السعودية، والسخط من انخفاض الدخل بمقدار الثلث عن مستوياته المعهودة في العقود السابقـة؛ مـن جرّاء عمليات تنمية اقتصادية خاطئة في حقبة ما بعـد الطفرة النفطية.[25] وكان

الاحتجــاج يُعدّ فرصة مواتية لتحويل الأنظار عــن توترات عميقة الجذور على الحلبتين: السياسية والاقتصاديــة. [26] وقـد أُسبِغت الشرعية القانونية علــى منع المرأة من قيــادة السيارة، وعوقِبت المحتجــات بقسوة. وجاءت حادثة العقاب الجماعي هذه، التــي حصلت على دعاية كبيرة، لترمز إلى عدم جدوى الاحتجاج، وإلى ما يحدق بالعمل الجمعي من أخطار.

ومــع ذلك، فقد أتاحــت المستجدات السياسيــة الاقتصادية والتقنية الجديــدة التي ميّزت المملكــة العربية السعودية في مطلع القــرن الحادي والعشرين، فرصاً جديدةً للعمل الجمعي. وقد شرحت لنا ناشطة قيادية في مجال حقوق الإنسان في المنطقة الوسطى تجربتها في إدارة منتدى إلكترونــي شهري يضم مئــة وخمسين كاتبة وأكاديمية. وكانت أنشطــة المجموعة تقام على شبكة الاتصالات أو في منازل خاصة، وقد نجحت هذه المجموعة في الدفاع عن قضايا كانت مناقشتها أمراً شديد الحساسية، ومنها الإصلاح القضائي. وتتمثَّل طبيعة عمل المنتدى في إرسال الناشطة رسائــل إلكترونية إلــى الكاتبات بشبكتها، لتشجيعهنّ على الكتابة فــي قضية مهمة بعد تحديدها، وكانت حجج وبراهين دينية تقدَّم إلى هؤلاء الكاتبات بصورة متكررة لدعم مواقفهنّ. لا يُملي هذا الجهــد – للتأثير فــي صنع القرار– على الكاتبات مــا يجب أن يقلنه، لكنّه يقــدِّم منصة لتحديد القضايــا التي تواجهها المــرأة محلياً أو مناطقياً، ويحوّلها إلى قضايا تحظى باهتمام وطني. ومن هــذه القضايا قضية «فتاة القطيــف» الذائعة الصيت، وهي فتاة شابــة اغتصبتها عصابة، وحُكِم عليهــا –مع ذلك– بِمئتي جلدة، لأنّها كانت فــي خلوة مع رجل غريب في سيارة. وأمطرت الحملة التي نظّمتها المجموعة الصحف والمجلات المحلية بمقالات تدعو إلى إبطال الحكم. وأثمرت هذه الجهــود التي بُذلــت للتأثير في صنع القرار، إلى جانب ضغوط خارجية وأُخرى داخلية، عن إبطال الحكم، والتمهيد لعملية إصلاح قضائي. وأتاحت الشبكات الإلكترونية إقامة نقاشات وطنية منسقة عن الحوادث المحلية التي ما كانت سابقاً تحظى بأيّ اهتمام على المستوى الوطني. ويمكن أيضاً ترجمة أمثلة من هذا القبيل عن العمل الجمعي إلى فرص لقيادة الجماعات المتباينة. فمثلاً، أظهر نقاش عام عن حصة النساء في مساحة المسجد الكبير، أنّ ناشطة حقوق إنسان تمكَّنت من تخطي الحــدود الوطنية لتطلب مساحة حقيقية أكبر في الحياة العامــة، استناداً إلى الحقوق الإسلامية.

وبــدأ النقاش عندما سرَّب الإعلام أنباءً عن اقتراح لنقل المكان المخصّص لصلاة النساء بعيــداً عــن المسجد، وفصله عن المــكان المخصص للرجال. وقبل تمرير القانــون فعلياً، نظَّمت

الناشطـة القيادية حملة للتأثير في صنع القرار في الصحـف السعودية تلقي الضوء على الطبيعة غيــر الإسلامية لتقليص المساحة المخصّصة للنساء في المسجد. وتلقّفت مقالتها منظّمة دولية للنســاء المسلمــات، وصاغت عريضة إلكترونية تحمل أكثر من ألف وخمس مئة توقيع. وأُصدر بعد ذلك بقليل، بيان رسمي يقلل من جدّية المقترح، ومن احتمال تطبيقه.

وكانــت شبكات الحركة النسوية الإسلامية الدولية قد عرفت طريقها إلى المشهد السعودي إلكترونيــاً، وأعــادت تأطير القضية. حيث كان يُعتقد في البداية أنّهــا قضية سعودية، لكنّ نطاقها اتّســع لتصبــح قضية إسلامية. لقد ألقى هــذا المثال عن قيادة الجماعــات المتباينة الضوء على إمكانيــة تحدي أيديولوجيــة النوع الاجتماعي للدولــة، لا بإعادة صياغتها فحســب، بل عن طريق إبــراز تأثيرها السلبي المحتمل فــي علاقات الدولة بجهات خارجية مؤثرة. وقد ساعدت التقنيات الجديــدة الجماعات النسوية على تحقيق هدفها عن طريق إعــادة تعريف هويتها سياقياً، وغرس معنى جديد فيها.

أثر تغيّرات المحتوى في حفز قيادة الجماعات المتباينة

يشيــر تغيّر المحتــوى الموصوف فــي القسميــن السابقين إلــى إسهام تغيّــر الهوية والعمل الجمعي في تسهيل تعاون الجماعات المتباينة. لكنّ قيادة الجماعات المتباينة تعتمد على الموازنة بيــن صيانة تماســك جماعة «نحن» وتعاون الجماعــات المتباينــة. [27] وإذا أخفقت جماعة ما في تعريــف مؤشــرات (بارامترات) تفاعلها مــع الجماعات الأخــرى، فقد يهدِّد تنــوّع الآراء تضامنَ أعضائهــا. وكانــت مديرة منتدى الكاتبــات قد أوضحت هــذا التحدي عندما أمضــى أعضاء في مجموعتهــا ساعــات للتوصل إلى إجماع بشأن طبيعة التفاعل مــع المؤسسات الغربية، كالسفارات والمنظمــات غيــر الحكومية. [28] وكان التوصــل إلى إجماع حول هذه القضية أمــراً فائق الأهمية؛ لأنّ مــا يحــدث حالياً من إعادة تكوين للتحالفــات السياسية الداخليــة والخارجية بدّل مقتضيات التعامــل مع المؤسسات الغربية. وأثّرت الخيارات التي اتخــذت بشأن حلفاء الجماعة في علاقات الجماعــات المتباينة بين الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، فقد مثَّل تركيز الجماعة على تحقيق إجماع تحدياً لأساليب اتخاذ القرار التسلسلية المتبعة التي تصدر مــن المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. ويمكن تعميم دينامية القيادة التحولية هذه إلى أوضاع

خاصة بالجماعات المتباينة لصياغة هوية مبنية على ثقافة مشاركة، وهذا ما يمثّل تحدياً للوضع الراهن. [29]

برهنت الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية على براعتها في قيادة الجماعات المتباينة، بإيجاد أهداف شاملة وحّدت أعضاء مجموعات متنوعة في مناطق مختلفة. وبدافع من المعاناة المشتركة من إقصاء محتمل من الانتخابات البلدية، استغلت قائدة جماعة نسوية من المنطقة الوسطى موقف الدولة الملتبس من مشاركة المرأة، وتواصلت مع جماعات نسوية في المملكة كلّها، وشجّعتها على ترشيح أعضائها لخوض الانتخابات. وقالت حرفياً: «كان وجودنا ضرورياً، لا سيّما أنّ الغموض كان يكتنف قرار السماح لنا بالمشاركة. لقد استخدمنا شبكتنا، وكتبنا وضغطنا للتأثير في صُنّاع القرار بهدف الحصول على حقّ النساء من مدن مختلفة بترشيح أنفسهن. وأوحى ذلك، حتى للنساء اللواتي ما فكرن في الترشّح بعد أن اتصلنا بهن، بأسلوب للتفكير في أنفسهن ودورهن في المجتمع وبمسؤوليتهن في المشاركة».

لقد حوّلت هذه الجماعات موقفاً يكتنفه الغموض والاستبعاد المحتمل إلى فرصة لإعلان هدف وطني مشترك على الملأ، لتبرهن بذلك على استعداد المرأة لدخول المعترك السياسي. لذا، وعلى الرغم من استبعاد المرأة من المشاركة في الانتخابات البلدية، فقد أدّت عملية الاتصال بمرشحات محتملات إلى ظهور جماعات في المناطق تخطّط لجولة الانتخابات القادمة. وعلى الرغم من القيود القانونية المفروضة على مشاركة المرأة هذه المرّة، فقد شدّدت قائدات الجماعات على أهداف شاملة، وخطّطن لمشاركة جماعات متباينة مستقبلاً. وفي واقع الأمر، وعن طريق التواصل مع جماعات أُخرى، فقد جرى تخيل هوية محتملة جديدة ثمّ إنشاؤها، وهذا ما جعل تعاون الجماعات المتباينة أكثر قابلية للتطبيق في المستقبل.

ثمّة آلية أخيرة لقيادة الجماعات المتباينة تدور حول إنشاء هويات مختلفة أو ثنائية بهدف تسهيل التعاون بين الجماعات المتباينة. ففي مقابلتها، أشارت إحدى المشاركات في انتخابات غرف التجارة في المنطقة الشرقية حصرياً إلى المنطقة الغربية، قائلة: «إنّ نساء المنطقة الشرقية ما فتئن يذلّلن العقبات في المجتمع»، ثمّ أضافت قائلة: «تهيّب أعضاء الغرفة الذكور دعمنا. وقدّموا لنا التمويل، ولكن بهدوء؛ لأنّهم كانوا قلقين بشأن نظرة الآخرين إليهم». ولكنّها،

فــي المقابل، نسبت الفضــل في النصر الذي حقّقتــه المرأة في انتخابات جــدة إلى الدعم الذي قدّمه الرجال لهنّ، قائلة: «للنساء شبكات تضم رجالاً، وقام الرجال بالتصويت لهن».

لعــلّ هــذا الاختــلاف المناطقي يُعَــدّ نقطة قــوة أيضاً. فبعــد الانتخابات، قــرّر أعضاء من جمعيتهــا الخاصــة بسيدات الأعمال إعادة التفكير في طريقتهن فــي تحديد الأولويات قائلين: «لا يمكننــا اتبــاع الخطط التي اتبعت فــي جدّة. ليفعلن ما يحســنّ القيام به. لقد أدركنــا أنّنا نحتاج إلــى الاستثمار الجماعي. ويمكننا إنشاء صندوق، ودعم المرشحات مالياً في الانتخابات القادمة. لدينــا مصادر أخرى، كصلاتنا مع سيدات الأعمال في الخليــج». لقد حافظت هذه الجماعة على تعاون الجماعات المتباينة عن طريق التركيز على الاختلاف بوصفه مصدر قوة، مع الحفاظ على هويــة جماعة أكثر دمجاً؛ لتجنّــب الصراع أو المنافسة بين الجماعــات. وتعود هذه الإستراتيجية فــي قيادة الجماعات المتباينة إلى المربع الأول في إنشاء (أو تعديل) الهوية الاجتماعية، ومن ثَمّ الحفاظ على التماسك ضمن الجماعة.

خلاصة

يبيّــن التاريخ والسيــاق الخاصين بالحركــة النسوية الناشئة في المملكــة العربية السعودية – بوضــوح– كيــف تجتمع عوامل سياسيــة اقتصادية واجتماعية وتقنية متغيّــرة لتكوين بُعْدٍ فائق الأهميــة في فهم قيــادة الجماعات المتباينــة. إنّ السياق جوهري لفهم طبيعــة قيادة الجماعات المتباينــة لدى هذه الجماعات. ومثلما رأينا، فالسيــاق يؤثّر في التكوين الأساسي للجماعات؛ لأنّه يصــوغ الهوية، وفرصــ العمل الجمعي، ويوفّر حوافزَ لقيادة الجماعــات المتباينة. ولمّا كانت هذه العمليــات تحدث على نحوٍ مترابط فقد تسعى القيادة – على مستوى الجماعات المتباينة– لحفز الأعضــاء إلــى إنشاء هويــة اجتماعية محتملة أو مستقبليــة، وقد تفضي التغيّــرات في الهوية، في الوقت ذاته، إلى فرص للعمل الجمعي، ولقيادة جماعات متباينة.

لقــد طــوّرت الجماعــات النسوية السعوديــة، بتجاوبها مع هــذه التغيّرات فــي الإطار العام، إستراتيجيــات لقيــادة الجماعات المتباينة، مثل: استخدام الأساليــب التحوّلية في اتخاذ القرار، وإنشاء أهداف عليا شاملة، وإنشاء هويات ثنائية. وأفلحت هذه الجماعات، عن طريق توظيف هذه

التكتيكات، في تعبئة الموارد، وبناء التحالفات، وإعادة إنشاء هويات الجماعة، ونجحت في التعاون فيما بينها، وفي تحدي أيديولوجية النوع الاجتماعي للدولة بفاعلية في بعض الحالات.

تطــرح حالة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية نقاطاً عامة مهمة بشأن قيادة الجماعــات المتباينــة. وعندمــا يستخدم المــرء عدسة علــم النفس الاجتماعــي لتطوير البحوث والنظريــات فــي مجال قيــادة الجماعــات المتباينة، فمــن المفيد أن نتذكــر أنّ عــدداً كبيراً من نظريــات علم النفســ الاجتماعي صُمِّمت أصــلاً بوصفها نظريات عملية تتطلّــب محتوى محدّداً، قبــل أن تصبح مؤهلة لتقديم تكهنــات صالحة. [30] لذا، لا ينبغي الاستهانة بمدى تأثّر عمليات من هــذا القبيل بالصلاحية الداخليــة للمحتوى الذي توجد فيه الجماعات المتفاعلة. من جانب آخر، تنشأ أوضاع قيــادة الجماعات المتباينة، في الحياة الواقعية، بين جماعات متعدّدة، وتكون الهوية مدمجــة في مضامين ذات مغزى من الناحية العاطفية، ويمكــن تحليل الذات بطرق عدّة. إضافة إلى ذلك، فالمحتوى –بحدّ ذاته– هو في حالة دائمة من التغيّر، وهذا ما يفسح المجال أمام كثير مــن إمكانــات التعاون بين الجماعات. [31] وقد تكون التجارب الميدانيــة مكملة، إن لم تكن شرطاً مسبقاً ضرورياً، للقيام ببحوث تكاملية صارمة تجريبياً. [32]

ختامــاً، فقد برهن التفاعل بين الجماعات النسوية السعوديــة على أنّ عمليات إنشاء الهوية هــي فعليــاً «مشروعــات» لا تقتصر على وصــف الجماعات فحسب، بــل يقصد منهــا تعبئتها. [33] وهكــذا، فإنشاء الهوية، بالتعريف، موجّه نحو المستقبل، وليســ مقيداً بالحقائق الحالية. ويطرح هــذا إمكانات جديــدة لقيادة الجماعــات المتباينة، مثل إنشــاء هوية جماعة مبنيــة على احترام التنوع. وفي مثل هذه الظروف، قد لا تكون المقايضة بين تماسك الجماعة والتعاون بين الجماعات المتباينة معضلة عصيّة على الحل. والأمل معقود على قدرة باحثي قيادة الجماعات المتباينة على أداء دورٍ رائــدٍ في دمــج عوامل المحتوى فــي نظرياتهم؛ لإيجاد إمكانات جديــدة لعالم اجتماعي منشود أفضل.

Notes

ملحوظة من الكاتب: أرغب في تقديم الشكر إلى تود بيتنسكي ومايلز وهيوستون وأوين أندروز على تعليقاتهم المفيدة على نسخة سابقة من هذا الفصل.

(1) Bruce Avolio, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theo– ry– Building," American Psychologist 62, no. 1 (2007): 25.

(2) See, for example, Henri Tajfel's work on social identity and John Turner's work on social categorization. Henri Tajfel, Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations (London: Academic Press, 1978); Henri Tajfel and John C. Turner, "The Social Iden– tity Theory of Intergroup Behavior," in The Psychology of Inter– group Re– lations, ed. Steven Worchel and William G. Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 7–24; and John C. Turner, "Some Current Issues in Research on So– cial Identity and Self– Categorization Theories," in Social Identity: Context, Commitment, Content, ed. Naomi Elle– mers, Russell Spears, and Bertjan Doosje (Oxford: Blackwell, 1999), 6–34.

(3) Steven Reicher, "The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change," Political Psychology 25, no. 6 (2004): 922.

(4) Tom F. Pettigrew, "Extending the Stereotype Concept," in Cognitive Pro– cesses in Stereotyping and Intergroup Behavior, ed. David. L. Hamilton (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1981), 303–331.

(5) Doug McAdam, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald, "Introduction: Op– portu– nities, Mobilizing Structures, and Framing Process—Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements," in Compara– tive Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings, ed. Doug McAdam, John D. Mc– Car– thy, and Mayer N. Zald (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996), 1–22.

(6) Jeff Goodwin and James M. Jasper, "Caught in a Winding, Snarling Vine: The Structural Bias of Political Process Theory," in Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion, ed. Jeff Goodwin and James M. Jasper (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2004), 3–31.

(7) Ibid. The political–process theory has been criticized for being overly struc– tural and underrepresenting cultural movements and nonindustrial de– mocracies as cases.

(8) Eleanor A. Doumato, "Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia," British Journal of Middle Eastern Studies 19, no. 1 (1992): 39.

(9) The term Doumato coined to refer to the gender ideology of the Saudi state is the ideology of the ideal Islamic woman. Ibid., 34. 184 Cases in Context

(10) Ibid., 36.

(11) Mai Yamani, Cradle of Islam: The Hijaz and the Quest for an Arabian Identity (Lon– don: I.B. Tauris, 2004).

(12) These practices include ritualized religious meditation and recitation (Sufi zikr), amulet healing, and visits to shrines and had allowed women to meet outside their homes routinely in collective capacities. Eleanor A. Doumato, Getting God's Ear: Women, Islam, and Healing in Saudi Arabia and the Gulf (New York: Columbia University Press, 2000).

(13) Ibid., 215. For more details on the denigration of communal rituals that were or– ganized by and served women's needs, see Yamani, Cradle of Islam.

(14) Muna Almunajjed, Women in Saudi Arabia Today (Houndsmills, UK: Mac–millan, 1997), 59.

(15) These restrictions were seen as compromises to the centralizing state's quest for modernization, which entailed urbanization, mobility, and growth in nuclear households, all of which constituted threats to the preexisting pa–triarchal extended–family structure. The restrictions on women include the prohibition of traveling without the permission of a male guardian, the in–stitutionalized segregation of the sexes in educational and work insti– tu–tions, and the prohibition of women's access to university courses and fields of work con– sidered "unsuitable" for the nature of women. Doumato, "Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia," 34.

(16) The post–9/11 reforms were also driven by cumulative changes that were primarily internal. For more details see Toby Jones, "Seeking a 'Social Con–tract' for Saudi Arabia," Middle East Report 228 (2003): 44.

(17) Andrzej Kapiszewski, "Saudi Arabia: Steps Toward Democratization or Reconfigu– ration of Authoritarianism?" Journal of Asian & African Studies 41, no. 5/6 (2006): 463.

(18) Wahhabism is a term mostly used by Western scholars to describe the puri–tanical Salafi religious tradition promoted by Sheikh Mohammad bin Abdul Wahab. For more de– tails on the effect of the terrorist attacks see Jones, "Seeking a 'Social Contract' for Saudi Arabia," 45.

(19) The demands for reform by the group of Islamo–liberal reformers includ–ed equal rights for all citizens, creation of regional parliaments, freedom of speech and assembly, fair distribution of wealth, and addressing unemploy–ment, among others. See Stéphane Lacroix, "Between Islamists and Liberals: Saudi Arabia's New Islamo–Liberal Reformist Trend," Middle East Journal

58, no. 3 (2004): 345.

(20) Other reforms include enhancing the size and legislative role of the Consul– tative Council, allowing journalists and engineers to establish trade associa– tions, and launching five economic cities that are large residential, industrial, and commercial projects expected to create 1.3 million jobs and contribute $150 billion to GDP growth by 2020.

(21) More specifically these recommendations included establishing a national machin– ery for women; expanding women's sections in courts of law; is– suing religious prohibitions against domestic violence; widening educa– tional and vocational opportunities for women; and evaluating the current state of public transportation serving women.

(22) The initial official statements referred to eligible citizens in the masculine form in Arabic but did not clearly state that women would be excluded as candidates or voters. Sub– sequently, the official reason given for exclud– ing women was that they could not be identi–fied properly because not all had identity cards. These cards were introduced in 2001 to allow for the identification of women as independent citizens rather than as dependents on their male guardian's cards. Paradoxically, to qualify for an identity card, one must obtain the permission of one's male guardian in the first place.

(23) The sessions included a detailed critique of the labor laws affecting women, the presentation of religious arguments supporting recent legal reforms af– fecting women's businesses, and an evaluation of implementation mecha– nisms.

(24) For more information on the history of Islamic feminism in Saudi Arabia, see Mai Yamani, "Some Observations on Women in Saudi Arabia," in Feminism and Islam: Legal and Literary Perspectives, ed. Mai Yamani (Reading, UK: Ithaca Press, 1996), 279. The Context for Intergroup Leadership 185

(25) Eleanor A. Doumato, "Women and the Stability of Saudi Arabia," Middle East Re– port 171 (1991): 34–37.

(26) Ibid., 37.

(27) For a full description of the trade–off, see Todd Pittinsky and Stephanie Si– mon, "Intergroup Leadership," The Leadership Quarterly 18, no. 6 (2007): 586–605.

(28) The members listed the pros and cons of cooperating with Western agencies and discussed the differences between accepting financial support and ac– cepting other types of support (such as training programs) and differences between participating in conferences funded by the State Department ver– sus those organized by NGOs.

(29) Bernard. M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: Free Press, 1985).

(30) Examples of process theories include social identity and self–categorization theo– ries. Turner, "Research on Social Identity and Self–Categorization Theories," 34.

(31) Reicher succinctly described the relationship between identity and context in a state of flux: "Whom we categorize as ingroup and outgroup, whom we see as ally or enemy, and the bases upon which we treat those so categorized are all in constant motion." Reicher, "The Context of Social Identity: Domi– nation, Resistance, and Change," 924.

(32) There are several experimental social psychology research programs that triangu– late different methods and combine field and laboratory settings. See, for example, Miles Hewstone, "Three Lessons from Social Psychology: Multiple Levels of Analysis, Method– ological Pluralism and Statistical So– phistication," in The Message of Social Psychology: Perspec– tives on Mind in Society, ed. Craig McGarty and S. Alexander Haslam (Oxford: Blackwell, 1997), 166–182.

(33) Reicher, "The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change," 938.



الفصل الرابع عشر

من مُلحق إلى مُدمج

إدارة التنوع وقيادة الجماعات المتباينة في شركات الولايات المتحدة

كاندي كاستلبيري - سنغليتون

مركز الدمج في الرعاية الصحية

المركز الطبي في جامعة بيتسبورغ

لا مناص للشركات الأمريكية والعالمية من إدارة قوة عمل متنوعة وصقلها، لتحقيق النجاح في ظل تنوع كبير للعملاء. وبهذا المعنى، فالشركات جميعها تدير يومياً قضايا وثيقة الصلة بعلاقات الجماعات المتباينة وخطوط الاختلاف. وينبغي أن تحسّن الشركات التعامل مع ما يجلبه العاملون من تنوع إلى مكان العمل، وأن تتبنّى ثقافة وهوية تحتفيان بالعاملين كافة، على نحوٍ يضمن تنويع قوة العمل. ويجب أن تؤطّر الشركات بعض أنشطتها، من قبيل علاقات العملاء والتسويق والمبيعات وإدارة العلامة التجارية، على نحوٍ يوجِد فرصاً بين جماعات كثيرة متنوعة ذات توقعات واحتياجات محدّدة، على صعيد ما تفضّله من منتوجات وخدمات.

إن إدارة التنوع في الولايات المتحدة لها جذورها التي تتجلّى في تشريعات التمييز الإيجابي والتوقعات الاجتماعية، التي دفعت الشركات إلى تبنّي سياسات وممارسات تنشد زيادة التنوع عن طريق دمج عمّال الولايات المتحدة ممّن ينتمون إلى مجتمعات أهلية متنوعة. وباتت إدارة التنوع

مهمــة للشركات؛ لأنّ تمثيل الأمّة البياني السكاني يتغيّــر، [1] ويتغيّر معه تركيب قوة العمل وأسواق المستهلك. [2]

أدرك قــادة الأعمــال علــى المستوى العالمــي – بوضوح – حاجــة شركاتهم إلــى موظفين متنوعيــن عالميــاً، حتى تتمكّن مــن المنافسة، فبــادروا إلى تغييــر أسلوبهم فــي ممارسة أنشطة الأعمــال على نحوٍ يجعلهــا أكثر تنوعاً. وسعياً منها لتخفيض النفقــات، وزيادة المبيعات، وتحقيق النمو الربعي، ومعدلات النمو سنة إثر سنة من أجل وول ستريت؛ نقلت الشركات التصنيع والإنتاج إلــى مواقع أقلّ كلفة في العالم، لتوسّع بذلك مبيعــات المنتج. وقد تعلّمت، في أثناء قيامها بذلك، كيف توظّف مديرين وموظفين محليين مهرة، وتحافظ عليهم أينما عملت.

وفــي الوقــت الذي بذلت فيــه الشركات الأمريكية، التــي تمارس أنشطة الأعمــال في العالم بأســره، جهــوداً جدّية فيما يخص تكوين قوة عمل عالمية متنوعــة وإدارتها، فقد تعثّر التقدّم على جبهة التنوع ضمن الولايات المتحدة. والمفارقة المثيرة للدهشة، أنّ الأنشطة عينها التي تمارسها الشــركات خــارج الولايات المتحدة عــن طيب خاطر من أجــل تنمية أعمالهــا، كتعديل منهجيات المبيعات في الأسواق الجديدة، وتبنّي سلوكات وأساليب جديدة لإدارة المواهب المحلية واحترام الاختلافــات الثقافيــة؛ تلقى مقاومــة في الولايات المتحــدة. إضافة إلى ذلــك، فغالبية الشركات الأمريكيــة التي تمارس أنشطــة الأعمال عالمياً تدير التنوع في عملياتهــا العالمية، من دون زيادة موارد التنوع الإجمالية في مؤسساتها. ويعني ازدياد التركيز على التنوع العالمي تراجعاً في موارد إدارة التنوع في الولايات المتحدة على ما يبدو.

وفي واقع الأمر، فإنّ التفاوت بين فاعلية جهود التنوع العالمي التي تبذلها الشركات الأمريكية، وفتــور مبادراتهــا المحلية، يطرح عدداً من الأسئلــة، أبرزها: ما سبب تباطؤ مبــادرات التنوع في الولايات المتحدة؟ ما الذي تستطيع الشركات فعله كي تعطي جهود التنوع الداخلية زخماً جديداً؟ هــل ثمّة دروس مستقاة من التجربة العالمية، مــن قبيل إدارة الاختلافات فــي مشروعات أعمال عابــرة للحدود القوميــة، يجب الاستفادة منها فــي مجال التنوع في الشــركات، ويمكن أن تساعد على إدارة التنوع ضمن الولايات المتحدة؟ ما الدروس المستفادة من تعثّر البرامج المحلية ونجاح البرامــج العالميــة على صعيد تحديــات قيادة الجماعــات المتباينة؛ أي القيــادة بوساطة خطوط الاختــلاف، أو القيادة في عالم التنوع؟ ونظراً إلى التغيّر السريع الذي يشهده الاقتصاد الأمريكي

والعوامــل السكانية في الولايات المتحدة، ولأنّ عولمة الأعمال ستزداد لا محالة؛ تغدو الإجابة عن هذه الأسئلة أمراً فائق الأهمية لنجاح الشركات مستقبلاً.

إدارة التنوع في الولايات المتحدة: معلومات عامة

أصدر جون إف. كيندي في السادس من مارس 1961م الأمر التنفيذي رقم 10925، القاضي بِـ «تأسيس لجنة الرئيس بخصوص فرص التوظيف المتكافئة»، وهو أول توجيه فيدرالي بشأن التمييز الإيجابي. ومنذ ذلك الوقت، أُحرز بعض التقدّم على صعيد إيجاد فرص في قوة العمل، وزيادة حضور النساء والأقليات في شركات الولايات المتحدة، وكذا التعويضات المقدَّمة لها، والتأكيد على أهمية ذلك. ولعل التشريعات التي عزَّزت زيادة تنوع قوة العمل باتت العقبة الكبرى أمام استمرار التقدّم.

كان الهدف من تشريع التمييز الإيجابي إزالة التمييز فيما يخص التوظيف؛ كي تتمكّن الجماعات، التي لا تحظى بتمثيلٍ كافٍ، من ولوج سوق العمل. وفي حقيقة الأمر، فقد أجبرت الحكومة أرباب العمل على معاملة الأقليات بعدالة في مجال التوظيف وممارسات التشغيل. وينبع وعد إدارة التنوع وتحديها من إلزام أرباب العمل بتوظيف أشخاص من مجموعات لا ينتمون إليها، وكانوا يتجاهلونها على نحوٍ منهجي في ممارسات التوظيف لديهم.

أعطى الأمر التنفيذي عام 1961م، وقانون الحقوق المدنية الذي تبعه عام 1964م، وهو أمر تنفيذي آخر، وقانون فرص التوظيف المتكافئة عام 1972م؛ نظام التمييز الإيجابي الشكلَ الذي نعرفه، ويمثِّل الهيكل الأساسي الذي ترتكز عليه إدارة التنوع. وقد اشترط أمر كينيدي على مقاولي الحكومة «عدم التمييز بين الموظفين أو المتقدمين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية». [3] وتابع إلى الطلب من المقاولين «**القيام بالتمييز الإيجابي**» [التشديد من قبلي] لضمان توظيف المتقدمين، ومعاملة الموظفين في أثناء مدة توظيفهم، بصرف النظر عن عرقهم، أو مذهبهم، أو لونهم، أو أصولهم القومية. وممّا يشمله هذا القانون: التوظيف والترفيع وتخفيض الرتبة أو الدرجة والنقل؛ والتوظيف أو إعلانات التوظيف؛ والتسريح المؤقت أو الدائم؛ والأجور أو أشكال التعويضات الأخرى؛ والاختيار من أجل التدريب، وكذلك التدريب العملي.

ويوافق المقاول على نشر إعلانات، يجب أن يقدِّمها موظف التعاقد؛ على أن يذكر فيها أحكام بند عدم التمييز هذا، وذلك في أماكن بارزة، متاحة للعاملين والمتقدِّمين للعمل».

وبموجب هذا الأمر، الذي وضع حجر الأساس لتشريع أوسع يغطّي أرباب العمل جميعهم، بات التمييز الإيجابي جهداً مطلوباً من ربّ العمل، وجهداً يؤثِّر في جميع الجوانب الرئيسة لعلاقة العامل بربّ العمل، من التوظيف إلى الترقية حتى فسخ العقد.

بشّر أمر كينيدي التنفيذي أيضاً بعناصر أُخرى من برامج التمييز الإيجابي تحمل صفة الاستمرار. وأطلق العنان لعامل التدريب، أو التغيير الثقافي، في إدارة التنوع، وذلك عن طريق التشجيع على «إرساء برنامج تعليمي لمجموعات أرباب العمل والعمّال والمجموعات المدنية والتعليمية والدينية وغيرها من المجموعات غير الحكومية، بهدف إزالة أو تقليص أسباب التمييز الرئيسة في التوظيف على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية». وبشّر الأمر أيضاً، من خلال منح الحكومة صلاحية مراجعة سجلات أرباب العمل للتحقّق من التزامهم بأهداف التمييز الإيجابي، بدور هيئة فرص التوظيف المتكافئة بوصفها مفتِّشاً على الالتزام. ومن جديد، تنبأ الأمر، عن طريق إعداد عملية رفع الشكاوى بواحدة من مسؤوليات هيئة فرص التوظيف المتكافئة الجوهرية، ألا وهي: التحقيق في مزاعم تمييز أرباب العمل ضد العاملين أو المرشحين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية، أو المعتقد الديني، أو النوع الاجتماعي، وتسويتها.

بعد أن نالت هذه التشريعات الاعتراف القانوني في سبعينيات القرن العشرين، أعدّ مديرو التمييز الإيجابي في الشركات الأمريكية، من دون إرشاد أو توجيه حقيقي من الحكومة، برامج تمييز إيجابي تضمّنت مجالاً واسعاً من السياسات وأساليب عمل الموارد البشرية ذات الصلة بتوظيف العاملين، وتشغيلهم، وتقييمهم، وترقيتهم، وطردهم. وأطلقوا برامج تدريب للمديرين والموظفين الرئيسيين للتشجيع على المعاملة العادلة في مكان العمل، ولتسهيل نشوء بيئة عمل تعاونية ومتماسكة. ووضعوا أنظمة لتوثيق التزامهم وتجاوبهم مع الشكاوى.

وقد حدث أن توسّع تركيز برامج التمييز الإيجابي بعدما نضجت. وبمرور الوقت، توسّع عمل التنوع ليشمل تطوير أنشطة توظيف التنوع وإدارتها، والتدريب على التنوع، وحملات تصنيف

التنوع، وحملات رعاية التنوع وأعمال خيرية خاصة به، وتنوع المورّدين. وتولّى العاملون في مجال التنــوع مسؤولية إدارة مجموعات موظفين مختلفة، كان القصــد منها تقديم فرص لتدعيم شبكة علاقــات الموظفين، وتأمين مِنَصَّة للتعبير عن همومهم. وفي الأعوام الأخيرة، باتت قضايا النوع الاجتماعــي، والإعاقة، واللوطييــن، والسحاقيات، وثنائيي الجنس، والمتحوِّليــن جنسياً، والدين، والقضايا المتعلّقة بأربعة أجيال في مكان العمل؛ باتت كلّها جزءاً من مجال اختصاص التنوع.

عوائق التقدم

مع أنّ جهود التمييز الإيجابي التي بذلتها الشركات الأمريكية أثمرت عن نتائج جيدة بالنسبة إلــى النساء والأقليات بمرور الوقت، فإنها مضت قُدمــاً في جو من المعارضة والممانعة المضمرة (والصريحــة أحياناً). فقــد جرى التعبير عن المعارضة بوضوح على المستوى القومي، عن طريق سلسلــة من الدعاوى القضائيــة المهمة، والاستفتــاءات الحكومية التي حدّت مــن امتداد التمييز الإيجابــي بمــرور الوقت. ولكنّ العمليــة كانت أكثر إثــارة للخلاف في الشــركات الموجودة ضمن الولايــات المتحــدة الأمريكية. لذا، سنبحث في ثلاث قضايا تصف كيــف يعطي التمييز الإيجابي مفعولاً عكسياً ضمن الشركات، وكيف يعيق علاقات الجماعات المتباينة الإيجابية، وهذه القضايا هي: التعب من التغيير، وتوسّع المهمة، والقيود التشريعية.

التعب من التغيير

تنشأ مشكلة التعب من التغيير من التزام الشركات الطويل بالتمييز الإيجابي وإدارة التنوع، الــذي امتــد زهاء ثلاثة عقــود ونيف، ومــن التزامها بمنهجيــات التدريب ومصطلحاتــه وأهدافه الدائمــة التغيّر، التــي كان يتوقــع أن يستوعبها المديــرون، وأن يروّجوا لها. لنتنــاول القضية من وجهــة نظر مدير عمل مع شركةٍ ما منذ أواخــر سبعينيات القرن العشرين. حيث تلقّى تدريباً على التمييز الإيجابي في مرحلة مبكرة من مسيرته المهنية، عندما كان تركيز برامج التمييز الإيجابي فــي الشركات منصباً على توظيف النساء والأقليات والاحتفــاظ بهم بأعداد أكبر، والتشجيع على التسامــح والتعــاون. وبمرور الوقت، بدا أنّ هذا المدير قد شهــد بعض التقدّم على هذه الجبهات، ولاحــظ وأدرك أيضــاً مواقف غيــر معلنة حيال حدود التمييــز الإيجابي، وسيكون قــد رأى بنفسه

تأثيــر التمييــز الإيجابي المحدود القابل للقياس، وغياب تأثيــره المستدام في توظيف فئة النساء والأقليات وترقيتها والاحتفاظ بها.

توسّع المهمة

أدى توسّــع مهمة التمييــز الإيجابي إلى إبطاء التقدّم على صعيد التنــوع بطريقة أو بأُخرى، وقد نجم عنه تحفظات محقة من وجهة نظر سياسية. ومع أنّ أحداً لم يستطع التشكيك في صحة مطالبــة الشركات بمعاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفيــن، ولا سيما المعاقين وأكبر العاملين سنــاً والعاملين اللوطييــن والسحاقيات، بل حتى الذكــور البيض؛ فقد أسهــم التركيز الموسّع في تشتيت طاقة المهمة الأصلية، ألا وهي، توظيف مزيد من فئة الأقليات والنساء وترقيتها.

لنفكّر من جديد في مدير متوسط، في منتصف العمر حالياً، يحضر جولة جديدة من تدريب التنوع. وهو يعرف، عبر السنوات التي عاشها منذ البدء بتطبيق التمييز الإيجابي، أنّ إنجاز المهمة الأصلية ما زال بعيد المنال. ويقول المدرِّب حالياً: « في شركتنا، نحن جميعاً متنوعون. وننتمي إلى خلفيــات فريدة، ونواجه تحديات فريدة، ونجلب نقاط قوة فريدة إلى مكان العمل. ولإظهار أفضل مــا لدينــا جميعاً، تتبنى شركتنــا تنوع الأفكار». وفي واقــع الأمر، يمكن التساهــل مع موظف كبير مخضــرم علــى تساؤله إذا كانت هذه الكلمات تلزِم الشركة باتبــاع سياسة تنوع شامل عدوانية، أو تــؤدي إلى تشتيت التركيز والتقليل من ضرورة تحقيق تقدّم قابل للقياس لدى مجموعات محدّدة، كالنساء والآباء العاملين والأقليات والمعاقين. ولا يقترن توسّع مهمة التنوع في كثير من الشركات بزيــادة موظفــي التنوع أو زيــادة مواردهم، وهذا ما يجعــل التقدّم على صعيد جوهــر التنوع أكثر صعوبة.

القيود التشريعية

فــي نهاية المطاف، تقف بعضــ متطلبات التميز الإيجابي البنيوية، التــي يُطلَق عليها اسم الالتزام، حجر عثرة في سبيل التقدّم على صعيد جوهر التنوع؛ أي توظيف فئة الأقليات والاحتفاظ بهــا وترقيتهــا إلى مستويات أعلى في الإدارة. وإذا علمنــا أنّ النظام التشريعي يرتكز على الوثائق والتقاريــر، فهذا يعني أنّ الوثائق والممارسات التــي تمسّ مسألة توظيف فئة الأقليات وتعويضاتها والاحتفــاظ بها وترقيتها في أيّ شركة، يمكن طلبها وإنعام النظر فيها أثناء عمليات التفتيش التي

تجريهـا برامـج مكتب الالتزام بالتعاقـد الفيدرالي، أو التحقيق في شـكاوى هيئة فرص التوظيف المتكافئـة عـن المعاملة الظالمة. ونتيجـة لذلك، تعلَّـم العاملون في مراكز تطويـر مهن موظفي الأقليـات توخي الحـذر – إلى أبعد حدّ– فيمـا يقولونه ويكتبونه عن موظفـي الأقليات. ولهذا أثر مخيـف في التواصل المنفتح بشأن الموظفين والقضايا التنظيمية. ويحدّ أيضاً ممّا يقوله أو يفعله العاملـون القـادرون على التأثير فـي مسيرتهم المهنية، وهـذا ما يولِّد نوعاً من غيـاب التعليقات والملاحظات حيال هؤلاء الموظفين، الذين لا يحصلون – في أغلب الأحيان– على طيف الإرشاد الأصلـي، والرعاية، والتعليقات، والملاحظات، والمعلومات كلها التي يحتاجون إليها لإدارة مهنهم أو أدائهم.

وليـس هناك شكّ فـي إسهام النظام التشريعي في تناول قضايـا العدالة والتمييز في مكان العمـل، ولكنّ الشـركات ركَّزت على المتطلبات التشريعية أكثر مـن تركيزها على السبب الأصلي. ويتجلّـى التركيز على الالتزام عوضاً عن فهم العقبات التي تحول دون الاندماج بوضوح في مشكلة مـا انفكت الشركات تعانيها، ألا وهي، غناها بالموظفين المتنوعين الواعدين الداعمين، وعجزها في الوقت ذاته عن استنباط تغيير مؤسساتي فاعل حقاً تدعمه القيادة.

وبصـورة أشمـل، يُحجِـم قـادة الشركات عـن البحث عميقـاً في أسبـاب ركـود التنوع في مؤسساتهـم، أو عـن إدراك سبب غياب الدمج عن ثقافة المؤسسـة؛ لأنّ القيام بذلك، ولو جزئياً، سيوجِـد كمّاً هائـلاً من الوثائق التي يمكـن استخدامها ضد الشركة في شـكاوى التمييز. فمع أنّ الشـركات والحكومـات تملك – على حدّ سـواء– إحصائيات كثيرة عن التمييـز الإيجابي وإدارة التنـوع، فإنها تفتقر إلى التواصـل أو المعلومات الموثّقة عن القضايـا الثقافية المحدّدة وغيرها، التي ربّما تعيق تقدّم التنوع ضمن الشركات.

وعلـى العموم، عندما ندرس جهود إدارة التنوع المحلية وتنويع قوة العمل، لا سيّما مستويات الإدارة العليـا، نجـد أنّ الشركات تستثمر الحدّ الأدنى من الموارد لتلبية متطلبات القانون وتقديم جملة من المبادرات، التي تؤدي إلى إنتاج قوة عمل متنوعة وبيئة متماسكة. وعلى هذا، فلم يتحسّن تمثيـل النسـاء والأقليـات في مستويات الإدارة العليـا إلّا ببطء، ولم ننشئ ثقافـة الدمج في مكان العمل، وباتت الأحاديث عن الموضوعين مشروعة من الناحية السياسية.

المنظور العالمي

تواجه الشركات، مع توسّعها عالمياً، تحدي التنوع؛ أي إدارة مشروع يعمل فيه أشخاص من جماعات مختلفة، ويقدّم منتوجات وخدمات إلى عملاء متنوعين. لكن، ومع أنّ مبادرات التنوع الداخلية تبدو متوقفة، فإنّ إدارة التنوع تتقدّم على المستوى العالمي بخطا حثيثة. وتُسارع الشركات أيضاً إلى معالجة تحديات الجمع بين أفراد طاقم تشغيلي، ينتمي أفراده إلى البلاد التي يصنّعون فيها المنتوجات أو يسوّقونها، وتبذل إدارة الشركة العليا من الولايات المتحدة جهوداً جبّارة للاطلاع على ثقافات الدول التي تنمو فيها العمليات الجديدة.

لقد غيَّرت ماكدونالدز، مثلاً، خط منتجها الأساسي؛ كي تَلِجَ السوقَ الهندية التي تحفل بأكثر من تسع مئة مليون زبون محتمل. ولمّا كان الهندوس يكرهون إيذاء الحيوانات، فقد حفز ذلك معظم الهنود إلى أن يكونوا نباتيين – إلى حدّ كبير – في عاداتهم الغذائية. ورغبةً منها في النجاح في الهند؛ وضعت ماكدونالدز لائحة طعام مكوّنة من فطائر تشبه الشطائر مصنوعة بصورة رئيسة من الخضراوات والفاصولياء.[4] وفي المقابل، لم يَحْذُ منتزها ديزني في آسيا؛ أي طوكيو ديزني لاند وهونغ كونغ ديزني لاند، حذو نموذج ديزني القديم العريق بشأن الملكية الشاملة. إذ تدفع شركة أورينتال لاند، التي تملك منتزه طوكيو ديزني لاند، بدل حقوق ملكية إلى ديزني. وأنّ منتزه هونغ كونغ ديزني لاند هو مشروع مشترك بين ديزني وهيئة من حكومة هونغ كونغ.

يشير هذان المثالان إلى اهتمام الشركات العالمية الفائق في إتقان فنّ التعامل مع الاختلافات، وتغيير أساليب الأعمال التقليدية، واكتساب كفاية ثقافية مقارنة، بهدف ممارسة أنشطة الأعمال. وقد أبدت بعض الشركات حديثاً استعدادها لقضاء سنوات في التعرّف إلى الناس والعمليات؛ لكي تتمكّن من العمل بنجاح في المملكة المتحدة وألمانيا والصين والهند وجمهورية التشيك. ومن المثير للسخرية، أنّ هذه الشركات نفسها لم تكتسب بعدُ الكفايات الثقافية التي يتطلبها التعامل مع أقليات الولايات المتحدة الأمريكية ونسائها وأصحاب الإعاقات فيها، أو مع الموظفين والعملاء اللوطيين والسحاقيات وثنائيي الجنس والمتحوّلين جنسياً.

لعلّ السبب في هذا يكمن في الفرق بين القيام بعمل طُلِب إليك إنجازه، وأداء عمل آخر من تلقاء نفسك. افتراضياً، ما من قائد شركة أمريكية يعارض وجود قوة عمل متنوعة أو بيئة

عمـل متماسكة داعمـة. ومع ذلك، يولّد التمييز الإيجابي، الكامن في صميم إدارة التنوع المحلية، مقاومـة مؤسساتية. وترتبط هـذه المقاومة، بدورها، بحقيقة أنّ المهـام المرافقة لإدارة التنوع، غالباً ما تكون هامشية وملحقة بإستراتيجية الشركة الجوهرية وأهدافها، عوضاً عن ربطها بجوهر الأهداف والإستراتيجية وروحهمـا ربطاً متكاملاً. ويَعُدّ المديرون هذه المتطلبات الملحقة نفقات يجـب إدارتها وتخفيضهـا إلى الحدّ الأدنى، لا استثمارات يمكن أن تـؤدي إلى مكاسب بالمحصلة النهائيـة. وعلـى العكس من ذلـك، فاكتساب الكفايـات الثقافية التي تفسح المجـال أمام التوسّع العالمـي، مرتبط ارتباطاً مباشراً بالإستراتيجية والأهداف. وتُعَدّ هذه الاستثمارات الإستراتيجية أساسية لزيادة قيمة الشركة، وعوامل مهمة لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية.

حتـى لو استطعنـا المقارنة بين الدوافع الكامنة خلف جهـود إدارة التنوع العالمية والمحلية بدقـة، فيجب، في النهاية، ملاحظة أنّ الفضاءين يختلفان اختلافاً هائلاً من زاوية واحدة مهمة: هـي مفهوم التنـوع في الولايات المتحدة وفي مناطق أُخرى من العالم. بمعنى آخر، لا تملك الدول التي توسِّع الشركات الأمريكية نشاطها فيها، التوقعات نفسها بشأن تنوع قوة العمل، أو التشريعات التـي تلزِمها بها، مثلما هو الحال في الولايات المتحدة. ولعلّ الشركات الأمريكية في الخارج تدير قوة عمل متنوعة وعالمية في المجمل، ولكنّ هذا لا يعني أنّ قوى العمل المحلية في كلّ موقع أعمال متنوعـة. وعلى الرغم مـن اختلاف التحديات باختلاف البلد الذي تمارس فيه الشركات أنشطة الأعمال، فإن أكبر تحديين تواجههما هذه الشركات، على ما يبدو، هما: دمج النساء في قوة العمل والقيادة، ودمج المديرين المحليين في مراكز قيادية مرموقة.

وبوجـه عـام، تتطلّب الكفايـة الثقافية من شـركات الولايـات المتحدة أن تـدرك الأعراف الثقافيـة، وأن تضبـط سلوكاتها على احتـرام تلك الأعراف، وأن تحرص علـى مراعاة التعقيدات الثقافية المرافقة لممارسة أنشطة الأعمال في كلّ بلد تعمل فيه. وقد تبيَّن أنّ الشركات التي تدير التنـوع في هـذه البلدان تبدي استعداداً لإجراء التعديلات اللازمـة للحفاظ على استمراريتها في مواقـع غير أمريكية، أكبر من استعدادها للقيام بذلك بهدف التوسّع، وتحقيق قيمة صافية ناتجة مـن رعايـة ودعم قوة عمل محلية متنوعة. ومع ذلك، تركِّز هذه الشركات على قضية أساسية، هي التعامل مع الاختلاف عبر حدود الجماعات خارج الولايات المتحدة.

تطوير إدارة التنوع من الإلحاق إلى الدمج المتكامل

يتعيَّن على إستراتيجيات القيادة، التي تولِّد زخماً لإدارة التنوع في الولايات المتحدة، وتدعم نمو علاقات متماسكة مثمرة بين العاملين كافة، أن تقوم بثلاثة أشياء، هي: الدمج، والربط، والتواصل. وبتعبير آخر، يجب أن تدمج هذه الإستراتيجيات جهود التنوع في ممارسات الأعمال الجوهرية، وهي ممارسة أدعوها **الدمج المتكامل**، إضافة إلى بناء علاقات بين أشخاص من خلفيات متنوعة، وإيجاد تواصل مفتوح بين العاملين كافة.

الدمج

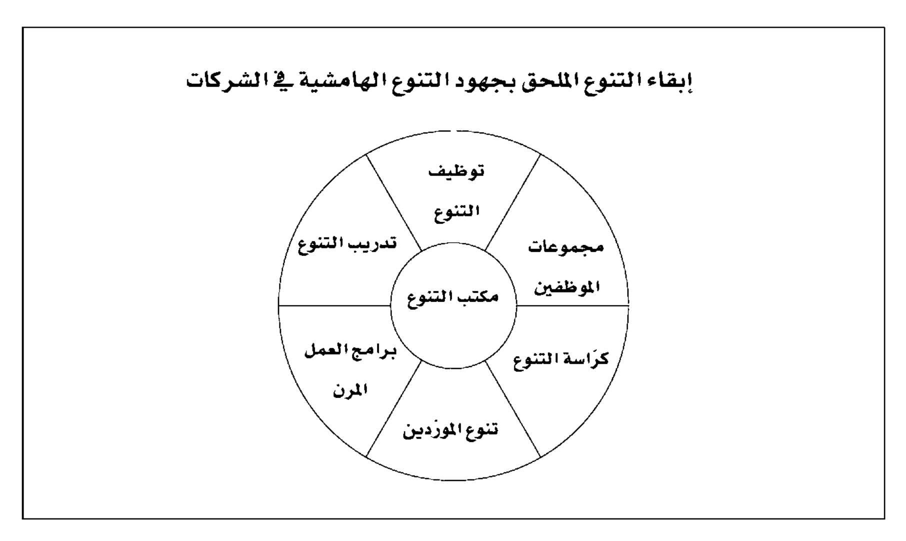
يُعَدّ إنشاء شركة دامجة من التحديات الفريدة من وجهة نظر قيادة الجماعات المتباينة. وتناقش فصول عدّة من هذا الكتاب الرأي القائل إنّ وضع هدف شامل يُعَدّ أحد أهم مفاتيح بناء الصلات بين الجماعات، وهو من المقوّمات التي تستطيع جميع الشركات تقديمها (أو يجب أن تكون قادرة على ذلك). ويلتزم الموظفون الجُدد بهذا الهدف الشامل، ويضيفون عوامل من تلك الهوية العليا الجامعة إلى هويتهم الاجتماعية.

ومع ذلك، ونظراً إلى أنّ الإنسان هو الإنسان؛ فإن عمليات الهوية الاجتماعية في الشركات تتسم بما يدعو إلى الخلاف وشدّة التأثير. فقد يتعاطف الموظفون مع قسمهم أو وظيفتهم أو فريقهم أكثر من تعاطفهم مع الشركة ككلّ. وغالباً ما يرون أنّ مجموعتهم ووظيفتهم ضمن الشركة فريدة، وربّما متفوقة. وهم يبنون تصوراتهم ويتصرفون استناداً إلى تلميحات ودلائل عن صفات الأشخاص الذين يبلون بلاءً حسناً؛ أي هوية الجماعة. وتتجلّى هذه الديناميات بوضوح في مستويات المؤسسة العليا. فإذا كان ذكورٌ بيض يشغلون معظم مراكز المستوى الأعلى ومراكز قيادة وحدات الأعمال التي تأتي بالعائدات، في المؤسسات التي تزعم التزامها بقوة عمل متنوعة، فقد يستنتج الموظفون أنّ الشركة تدير التنوع عن طريق توزيع، موظفين متنوعين ونساء في وظائف كالموارد البشرية والتسويق، لا في مركز قوة الشركة. وبسبب ضغوط مكان العمل ومتطلباته، لا تنال الأنشطة أو الوظائف والأعمال، التي تُعَدّ هامشية أو غير جوهرية، ما تستحقه من تقدير، بل ربّما يُنعت مَنْ يتولون القيام بهذه الأعمال بالبُعْد عن مهمة الشركة الجوهرية ومسار نجاحها. وهذا من جملة الأسباب التي تدعو الشركات، التي تسعى لأن تكون دامجة حقاً، إلى إدارة التنوع بوصفه هدف أعمال جوهرياً لنجاح الشركة. ولن يعدم الأفراد في هذه الحالة

سبيــلاً لمعالجــة تحديات التنوع. وبالقدر نفسه مــن الأهمية، سيترقّــب الأشخاص ويتجاوبون مع تلميحــات الهوية الاجتماعية التي تبيِّن أنّ الدمــج مهمة جوهرية، لا مهمة هامشية فحسب. ويجب أن تصــدر هذه الرسالة مــن قادة الشركة؛ على أن يدعموها بالتزامــات وموارد تضفي مصداقية علــى كلامهم. ببساطة، لا يغدو التنوع جزءاً من هوية الشركة وعنصراً جوهرياً من إستراتيجيتها وأهدافهــا، إلّا عندما يَعُدُّه القادة مكافئاً لإضافة القيمة إلــى المالكين والموظفين والعملاء. وإذا كان التنوع مهماً لقادة الشركة، فإنّه سيكون مهماً للموظفين.

عندما يشجِّع القادة على التنوع بهذه الطريقة، تصبح إدارة التنوع منسجمة مع مهام الشركة المألوفــة كلّهــا، ومع مختلف مجموعاتها. ففي إدارة التنوع المتكامــل مثلاً، يصبح ما يُدعى حالياً بتوظيف التنوع وما يتبعه (نشاط قائم بذاته يقوده قادة التنوع) مسؤولية مشتركة في صُلب التسويق والتوظيف، بالشراكة مع مديري الموارد البشرية والتسويق. وفيما يخص إستراتيجية إدارة التنوع النموذجيــة، تكون جهود التنوع، مثل توظيف التنوع والتدريــب عليه، ملحقة بجهود وظيفة الشركة ووحدة أعمالها الأساسية، مثل: اجتذاب المواهب، والتسويق، والاتصالات، وعلاقات الشراكة بين الموظــف والمجتمع. وقد أطلقتُ على الأخيرة اسم التنوع «الملحق»؛ لأنّ هذه الجهود ذات ميزانية منفصلــة مقتطعة من ميزانية الموارد البشرية، ويديرهــا موظفو التنوع، ويتعامل معها الموظفون العاديــون بوصفها مختلفة عن الممارسة السائدة، انظر الشكل (14–1). يُذكَر أنّ التنوع الملحق هو غير كافٍ لإقناع الموظفين بأنّ الدمج جزء رئيس من نجاح الشركة.

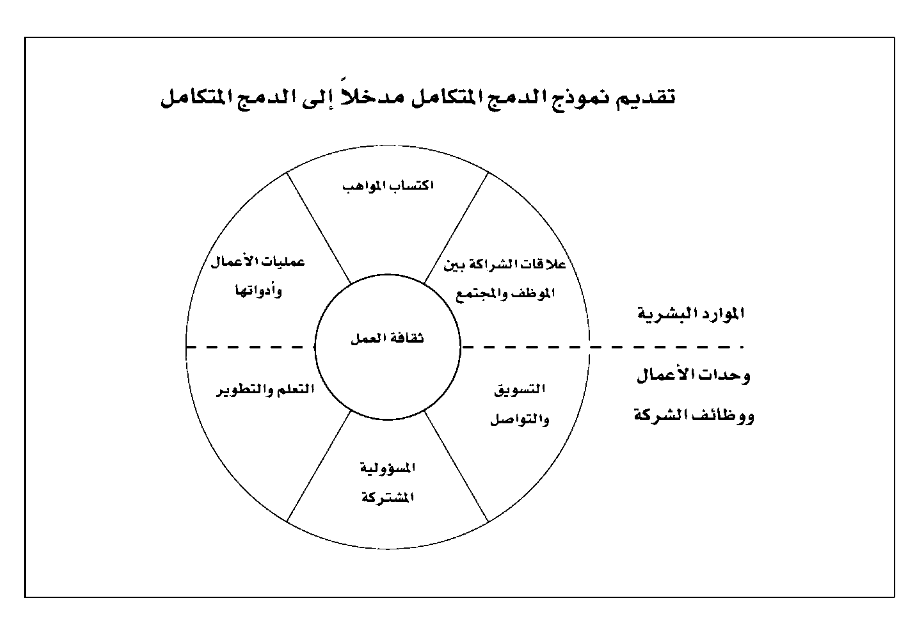
يختلــف الدمــج المتكامل عن إدارة التنوع مــن ثلاثة جوانب رئيسة في الأقــل؛ أولها: تعليمه قــادة الشــركات أن يكونوا أكثر دمجاً فــي ممارساتهم اليوميــة. وثانيها: تحميلــه العاملين كافة، لا موظفــي التنــوع وبعض قادة الشركــة فحسب، مسؤولية تحقيــق أهداف المؤسســة ونشر ثقافة الدمــج. ولا يكــون التقــدّم وقفــاً على أعمــال موظفي تنــوع محدَّديــن، ولا تضطر الشــركات قطّ إلــى العودة إلــى المربــع الأول إذا غادر الشركــة موظفو تنوع رئيسيــون. وثالثها: إكمــال الموارد الرئيســة موارد التنوع، كالموازنة وعدد الموظفين. ولكن، مــن دون نفقات إضافية حقيقية، انظر الشكل (14–2).



الشكل (14–1)

في الحالة النموذجية، تقود الموارد البشرية الجهود المبينة في النصف الأعلى من النموذج، ويقود المديرون في وحدات الأعمال ووظائف الشركة الجهود المبينة في الجزء السفلي. أمّا الدمج المتكامل فيستمد قوته من كونه في صميم جهود الشركة، يتقاسم مواردها ككلّ، عوضاً عن تلقّي موازنة منفصلة مخصّصة لإدارة التنوع من فائض الشركة. وعندما يتقاسم قادة من خارج مكتب التنوع المسؤولية التنظيمية لتطبيق ممارسات شاملة في كلّ مجال من مجالات النموذج، تصبح جهود التنوع جزءاً من بنية الشركة الجوهرية. وبهذه الطريقة، يغدو التنوع مستداماً، ويسمو أيّ جهد تنوع فوق مدة عمل أي موظف تنوع. تتطلّب المسؤولية المشتركة قياساً مدمجاً للتنوع والدمج؛ من أجل مساعدة الشركات على تعرّف كم باتت عملياتها اليومية دامجة. وفي المنهجية المتكاملة، تتابع جميع وحدات الأعمال والموارد البشرية وخدمة العملاء أو تسويق المستهلك، بصورة شمولية، المعلومات السكانية جميعها، حتى البيانات المتعلّقة بالعرق الأبيض، بحيث تصبح «طبيعة ثانية» في أنشطة الأعمال كلّها؛ وذلك بهدف إدراك التوازن السكاني وتأثير العمليات. وتختلف هذه المنهجية اختلافاً كبيراً عن منهجية تقديم إحصاءات عن توجّهات قوة العمل التي تنتمي إلى الأقليات. ونحن في هذه الحالة ننقل التركيز من مجرّد تقارير عن قوة عمل التنوع، حيث لا يقوم سوى بعض الموظفين بمراجعة البيانات، إلى توجهات سكانية سائدة، حيث تشمل التقارير التشغيلية جميعها جوانب سكانية، وذلك في توجّهات المستهلك والإنفاق الإعلاني ورضا

العمـلاء وغيرها من المجالات. ويتطلّـب هذا النوع من التحوّل التخلّي عن إدارة برنامج لمصلحة إجـراء تغييـر مؤسساتي، وهو أمر يستغرق عـادة وقتاً أطول، لكنّه يحقّق نتائـج ومزايا مستدامة.



الشكل (14–2)

وفـي واقع الأمر، فإنّ التحوّل إلى الدمـج المتكامل يساعد الشركات على الانسجام مع ردود الأفعـال البشرية المتعلّقة بقضايـا التنوع واختلاف الجماعات. وتقتـرح مقالة في مجلة أميركان سوسيولوجيـكال ريفيـو (American Sociological Review)، تتناول سياسـات التنوع المتعلّقة بالتمييـز الإيجابـي فـي الشـركات، أنّ تدريب التنـوع الإلزامي القائـم بذاته قد ينشّـط التحيّز، عوضـاً عن الحدّ منه فعليـاً. [6] وفي المقابل، وفي دراسة أجرتها جامعـة إيلينوي، وجد قادة صن مايكروسيستمـز (Sun Microsystems) وموظفوهـا أنّ دمج مهارات ثقافيـة مقارنة، أو الذكاء الثقافـي، فـي كفايـات القيادة الموجـودة، يُعَدّ منهجيـة أكثر فاعليـة في تعزيز التبنّـي الإيجابي للمهـارات الثقافيـة المقارنة. [7] وبتعبير آخـر، فقد أدرك القادة والموظفـون الحاجة إلى الذكاء الثقافـي، لكنّهـم اقترحوا أنّ الـذكاء الثقافي الحقيقي يجـب أن يظهر في مختلـف كفايات ذكاء الأعمال، بدلاً من ظهوره في كفاية ملحقة أو اثنتين.

الربط

يجــب أن نعترف أيضاً بالدور المهــم الذي تؤديه الشبكات الاجتماعية في شبكة العمل؛ فهي تعبر خطوط التوظيف. وتمتاز غالبية الشركات ببرامج ترشيح موظفين، ويُوظَّف أكثر من 25% من الموظفين عن طريق هذه البرامج الرسمية. ويرشِّح العاملون أشخاصاً من شبكاتهم الاجتماعية. تتمتــع هذه الشبكات (التي يرجح أنّها شبكات اجتماعية– مهنية، أو علاقات ضمن العمل) بنفوذ كبيــر على مستوى المديرين. فمثلاً، يسعى أيّ مدير يتولى منصباً رفيعاً إلى أن يجلب معه أعضاء فريق من المواقع التي شغلها سابقاً.

وفــي الواقع، لا تُعَــدّ الاستعانة بالشبــكات الاجتماعية لإيجاد موظفين، مشكلــةً بحد ذاتها. ولكــن، عندما تكــون هذه الشبكات غير متنوعــة، سيتجه نظام الترشيح، ســواء أكان اجتماعياً أو افتراضيــاً (أي عن طريق رابــط (لينكد إن)، أو موقع تواصل اجتماعي(فيسبوك))، إلى تكريس غياب التنوع.

يُذكَــر أنّ بناء العلاقات التي تسمو فوق الخلافات، والتحلّي بالذكاء الثقافي، سواء في مكان العمــل أو فــي مناطق توسّع الشركة، لم يكن قطّ يتمتع بالأهمية ذاتها التي يتمتع بها حالياً بالنسبة إلــى الموظفيــن المحتملين والعملاء وغيرهم مــن الأطراف المعنية. وعلى الرغــم من أن الذكاء الثقافــي، من نــواحٍ متعددة، فــن اجتماعي بقدر ما هو مجموعــة من المهــارات الاحترافية، فإنه يمكــن تعلُّمه. وهذا ما يجعلــه يتطلّب موقفاً شخصياً واجتماعياً، إضافــة إلى كونه حرفياً وموجّهاً مهنياً. بتعبير آخر، يتعيَّن وجود صلة ما بين طريقة تفاعل الأشخاص عبر خطوط الاختلاف خارج العمــل وداخله. فــإذا لم تكن من الذين يحبّون بنــاء صداقات مع أشخاص مــن جماعات مختلفة خارج العمل، فما احتمال أن تصادق زملاءك في العمل، وأن تبني معهم علاقات حسنة عن طريق خطوط الاختلاف؟

حقّــاً، لا تستطيع الشركات إجبــار الموظفين على بناء صداقات بوساطة خطوط الاختلاف، ولا تستطيــع تعديــل حياتهم الشخصية بمــا تملي عليهم صداقاتهم، فما الــذي تستطيع الشركات فعلــه إذن كــي تشجّع على الاتصــال الشخصي العفوي الذي يبني الثقة والــذكاء الثقافيين مع من ينتمــون إلى جماعات مختلفة؟ تُعَدّ برامج اكتشاف المواهب مثــالاً على برنامج تنظِّمه الشركات، ويوفِّر فرصاً لبناء علاقات صداقة غير رسمية. وباعتماد هذه المنهجية في بناء علاقات الصداقة

مـع أشخاص متنوعيـن، تقوم قيـادة الشركة ومنظّمة العامليـن فيها وقادة جهـود الدمج بإنشاء والاحتفاظ بقاعدة بيانات لمرشحين متنوعين (من ضمنهم الذكور البيض) لفرص العمل المتاحة قبـل توافرها. ولضمـان نجاح هذه المنهجية، يبحث قادة الشركة بصـورة استباقية عن المواهب في المناسبات التـي يحضرونها عادة: كالمعارض المتخصّصة، ومناسبات الرعاية، والمؤتمرات المهنية. ولا تعطي هذه المناسبات انطباعاً بأنّها برنامج تنوع آخر؛ لأنّها لا ترتبط بتوظيف التنوع. ويتعـرّف القـادة بوساطة هذه المنهجية الاستباقية على مرشحيـن للعمل قبل طرح فرصة العمل، وهذا ما يجنِّب الشركة مشكلة عدم إيجاد مواهب متنوعة لفرص التوظيف.

تمتـاز هذه المنهجية بثـلاث فوائد واضحة: أولاها: توسيع قادة الشركة شبكاتهم عن طريق جذب مرشحي توظيف محتملين في بيئات يشعرون فيها بالراحة. وثانيتها: عدم حاجة القادة إلى إضافـة مناسبات اجتماعيـة أو رحلات إلى جداول أعمالهم لجذب هـؤلاء الموظفين المحتملين. وثالثتهـا: حصول القادة على انطبـاع عن مرشحين متنوعين طبيعييـن (عوضاً عن مجرّد قراءة سيرهـم الذاتية) من دون الوقوع تحت ضغط الوقت لملء منصب شاغر. وبوجه عام، يرعى قادة الشركـة قاعدة بيانـات المواهب، ويديرها الموظفون، وتشرف عليهـا الموارد البشرية عن طريق عمليـات التخطيط لملء الشواغر ودراسة المواهب، وهذا مثال آخر على كيفية دمج جهود التنوع، لا إلحاقها.

التواصل

إذا كان مطلوباً من المؤسسات بناء علاقات ممتازة، فمن الواجب عليها أولاً أن تنشئ ثقافة تحـارب خـوف الموظفين وتشاؤمهم؛ ويجـب أن يوقن الموظفون أنّ بوسعهـم التحدث بحرية عن قضايا مكان العمل والسوق، وأنّ شركتهم ستتلقى مداخلاتهم بحسن نية، لا بمعاقبتهم على أمانتهم.

فـي الوضع المثالي، سيساعد تغيير الهيكل التشريعي للتمييز الإيجابي في الولايات المتحدة الشـركات الأمريكيـة على إقامة تواصل مفتوح بشأن التنوع، ومن ثَـمَّ تحديد قضايا التنوع وحلّها. وتمتاز التشريعات في الوقت الحالي بتأثيرها المخيف في التواصل المفتوح والتعليقات والملاحظات المتبادلة بين المديرين والموظفين؛ نظراً إلى إمكانية استخدام وثائق الشركة الخاصة بمبادرات التنوع في دعم المدعين في الدعاوى القضائية الخاصة بالتمييز أو التمييز العكسي. لقد أدى هذا إلى جعل الشركات تتوخى الحذر بشأن جمع المعلومات المطلوبة لمعالجة الأسباب الأصلية ضمن

المؤسسـة. ولكن من غير المرجّح أبـداً أن تتغيّر الممارسات التشريعية قريباً. ومع ذلك، تستطيع الشـركات أن تستقـي المعلومات من الاستبانـات الخاصة بإشـراك العاملين، ولقـاءات النقاش المركّـز، والمقابلات مـع الموظفين عند ترك الخدمـة، التي تقدِّم معلومـات قيّمة عن تصورات الموظفيـن عن عدد كبير من الموضوعات، مثل: عمليات الأعمال، وبيئة العمل، وتطوير العاملين، وسلـوكات القيادة، وإدارة التنوع، والكفاية الثقافية، هـذا إذا لم يكن الموظفون يخشون الانتقام، ويعتقدون أنّ همومهم ستعالج، بغض النظر عن جانب التنوع الذي ينتمون إليه.

تُعَـدّ استبانـة أفضـل الشركات فـي مجال التنـوع التي أجراهـا موقـع (Monster.com) مثـالاً جيـداً على فرص الموظفيـن الخارجية التي تتيح لهـم تقاسم وجهات نظـر مغفلة حقاً عن جهـود العامليـن لدعم التنـوع والدمج: «تقيس الاستبانـة آراء موظفي إحدى الشـركات في أداء ربِّ العمـل علـى صعيد عوامل تنوع محـدَّدة تتوزّع على فئـات واسعة ثلاث: الالتـزام المؤسساتي بالتنـوع، والعدالـة فـي التعويضات، وثقافة الدمـج؛ ويُصار بعد ذلـك إلى مقارنـة النتائج قياساً علـى علامـات مقارنة وطنيـة معترف بها بغرض التحليل». وقـد أمكن تحديد مجـالات التركيز الثلاثـة السابقة من عيّنة موظفين يمثّلون جميـع الاتجاهات على الصعيد الوطني، وهذا ما يمكّن أربـاب العمـل من إدراك كيفيـة قياس الموظفيـن الحالييـن والمستقبليين مدى التـزام الشركة بالتنوع». [8]

تحتـاج الشـركات إلى قادة يمتاز كلامهم بالإقناع، ويمكنهم تذليـل الصعوبات عندما يكون أداء الشـيء المألـوف سهـلاً. فعلى سبيل المثال، فـي أثناء قمّـة (Linkage Summit) المتعلّقة بقيـادة التنـوع في أبريـل 2007م، شـرح رئيس شركة كامبـل سوب ومديرهـا التنفيذي دوغلاس آر كونانـت، إستراتيجيـة الدمج والتنوع لدى كامبـل، مُفصِحاً عن قناعته الشخصيـة «بأنّ إدارة التنـوع فـي الشركة كانت عمله هو في نهايـة المطاف» [وليست عمل مدير التنـوع وحده]؛ إذ قال: «إنّ التنـوع والدمـج مهمـان لأعمالنـا، وللناس الذيـن يشترون منتوجاتنـا ولعملائنـا وموزّدينا. إنّ إيجـاد ثقافـة تنـوع ودمج هـو مكوِّن رئيس مـن إستراتيجيتنا التـي ترمي إلى بنـاء قوة عمل فاعلـة وملتزمـة». [9] وفـي واقع الأمر، فقـد كان دعمه الشخصـي للمبادرة مهماً جـداً في دفعها قُدماً في الشركة.

خلاصة

يُعَدّ الدمج المتكامل من أكبر مبادرات إدارة التغيير التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما، بفضل جذوره الضاربة في عمق التمييز الإيجابي، وتجارب الأشخاص الفردية في مجال التنوع، داخل مكان العمل وخارجه. وحتى في ظل وجود عوامل سكانية سريعة التغيّر على المستوى الوطني، ونمو القدرة الشرائية لدى الأقليات؛ لا تزال المؤسسات تطلب «حالة أعمال» من أجل مبادرات الدمج، بعد نحو خمسين عاماً من سريان مفعول أول تشريع خاص بالتمييز الإيجابي. ويُثبِت بطء وتيرة التغيير تعقيد القضية والممانعة التي يبديها الأشخاص إزاء تغيير نماذج السلوك المتجذرة في الهوية الاجتماعية والشخصية.

وفي السياق ذاته، تقترح البحوث التي ظهرت حديثاً، أنّ السبيل الأفضل لتحقيق التقدّم هو تحديد بعض الممارسات التي تزيد التوتر؛ كالتدريب والتوظيف في التنوع الملحق، والتخلي عنها، والقيام بما هو أكثر، على صعيد بناء العلاقات وإدارة دمج متكامل فعلياً، وهذا ما يعزّز الرغبة في التغيير، ويشجّع على الالتزام به. وستبلي الشركات بلاءً حسناً إذا عمدت إلى دراسة المطبوعات التي ظهرت حديثاً في مجالات، مثل: علم النفس الإيجابي في السياقات المؤسساتية، والميل إلى الجماعات المتباينة. وقد بدأت رؤى جديدة عن هذه المجالات بالظهور، وهي تمثّل جانباً مهماً لجهود الدمج في الشركات. وقد تُظهر علاقات ثقافية محددة بوضوح الفرقَ بين الإبقاء على الحالة الراهنة، وزيادة تغيير العوامل السكانية لقوة العمل وفرص السوق البارزة إلى الحدّ الأقصى. لقد أظهر التاريخ أنّ التنوع لمجرّد التنوع لم يؤدِّ إلى الدمج، ولكنّ الدمج قد يُفضي إلى التنوع.

Notes

(1) U.S. Department of Commerce, Minority Business Development Agency, "The Emerging Marketplace," September 1999. See: http://www.mbda.gov/documents/ mbdacolor.pdf.

(2) The Selig Center projected that the nation's total buying power would rise from $4.3 trillion in 1990 to $7.2 trillion in 2000, to $10 trillion in 2007, and to $13 trillion in 2012. In 2007, the combined buying power of African Ameri– can, Asians, and Native Amer– icans would be $1.4 trillion—nearly tri– ple its 1990 level of $452 billion—which amounts to a gain of $909 billion

or 201 percent. In 2007, African Americans would account for 62 per– cent of combined spending, or $845 billion. Over this eighteen–year period, the percentage gains in minority buying power varied considerably by race, from a gain of 294 percent for Asians to 190 percent for American Indians to 166 percent for blacks. All of these target markets would grow much faster than the white market, where buying power would in– crease by 124 percent. See: http://www.selig.uga.edu/forecast/GBEC/GBEC0703Q.pdf.

(3) http://www.eeoc.gov/abouteeoc/35th/thelaw/eo–10925.html.

(4) Lucy Craft, "Where's the Beef: Meatless McDonald's Burgers in India," CBS News, April 2, 2007. See: http://www.cbsnews.com/stories/2007/04/02/asia_letter/main2640540 .shtml.

(5) James Sterngold, "Tokyo's Magic Kingdom Outshines Its Role Model," New York Times, March 7, 1994; and Keith Bradsher, "A Trial Run Finds Hong Kong Disneyland Much Too Popular for Its Modest Size," New York Times, September 8, 2005.

(6) Alexandra Kalev, Frank Dobbin, and Erin Kelly, "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Di– versity Policies," American Sociological Review 71 (August 2006): 589–617, http://www.empoweringleadership.org/ Resources/Best_Practices_or_Best_Guesses.pdf.

(7) The author has knowledge of the study from her personal experience while work– ing at Sun Microsystems.

(8) Summary provided by Steve Pemberton, Chief Diversity Officer & Vice– Presi– dent, Diversity & Inclusion, Monster, Inc.; and "Monster Launches Top Companies for Di– versity—an Employee–Based Model for Diversity Benchmarking," Business Wire, June 27, 2007, http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20070627005131&newsLang=en.

(9) "Campbell Appoints Rosalyn Taylor O'Neale Chief Diversity and Inclu– sion Officer," MarketWatch, November 10, 2008, http://www.marketwatch.com/news/story/ campbell–appoints–rosalyn–taylor–oneale/story.aspx?guid={530377CE–DC6A–43E5–B95E –D487A65CA54C}.



الفصل الخامس عشر

مدّ الأيدي في الاتجاهين

أفكار مبتكرة للتعاون بين الأحزاب

مارك جيرزون

مؤسسة وسطاء

معهد شرق وغرب

نحـن هنا جميعاً لتحقيق هدف مشتـرك، هو جعل الولايات المتحدة الأمريكيـة مكاناً أفضل. ثمّة متسع، ويجب أن يتسع المجال لإسماع أصواتنا جميعاً حتى نحقّق هدفنا المشترك.

النائب الأمريكي بيتر ويلش (ديمقراطي من فيرمونت)، 5 يناير 2007م

في أثنـــاء خلوةٍ لكبار موظفي مجلس الشيوخ الأمريكي عُقِـدت عام 2007م، وكانت مصمَّمة للتشجيـع على مزيد مـن التعاون والحوار بين أعضاء المجلس مـن الحزبين؛ انتحى كبير موظفي سيناتـور جمهـوري مرموق جانباً بأحد المنظّمين، وهمس في أذنه قائلاً: «إن أحرزت هذه العملية أيّ تقدم، فسيسحقها قادة الأحزاب مثلما تُسحَق البعوضة».

يلاحظ كاتب هذا السطور، عن وجه حق، حدوث مقايضة قيادة بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار» في أغلب الأحيان، ويتجلّى ذلك بأوضح صوره في كونغرس الولايات المتحدة الأمريكية. [1]

يتناول الفصل هذا الموضوع بطرح أسئلة عدّة، من مثل:

- هل يستطيع القادة الحزبيون العمل لتحقيق أهداف حزبين؟
- ما العقبات التي تحول دون ذلك؟ ما جدوى القيام به؟
- ما المزايا والعيوب المتعلّقة بالتعاون مع الحزب الآخر، قياساً على العمل بفاعلية ضمن الحزب نفسه؟
- هل يمكن تطبيق التغييرات التي أُجريت في المختبرات خارج المجلس على عالم الكونغرس الحقيقي؟
- ما العلاقة بين قيادة الجماعة وقيادة الجماعات المتباينة؟

يتناول هذا الفصل الأسئلة السالفة الذكر استناداً إلى خبرة كاتب هذه السطور بوصفه مشاركاً ومراقباً في الخلوات التي جمعت الحزبين، والتدريب على الحوار مع أعضاء من مجلس النواب الأمريكي وكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنوّاب خلال عقد ونيف من الزمن. وقد أتاحت هذه التجارب حدوث اتصال شخصي وثيق وسرّي مع مئات من أعضاء المجلس وعشرات من كبار الموظفين. وتستند ملاحظاتي إلى شهادات شخصية من الأعضاء وكبار موظفيهم، وعلى مصادر أخرى أولية وثانوية عن مجلسي النواب والشيوخ. [2]

ولكي نفهم التحدي الذي يواجهه الكونغرس بوصفه مؤسسة، يمكننا تشبيهه بشركة مقسمّة إلى جزأين، يضم أولهما نحو 50% من الموظفين، في حين يضم الجزء الآخر البقية. وما يزيد الطين بلّة أنّ قادة الفريقين يشجّعون العاملين لديهم على عدم التعاون، وعلى تشويه سمعة موظفي الفريق الآخر. وليست الثقافة السائدة لدى العاملين في الشركة سوى كمّ هائل من القصص السلبية وأنصاف الحقائق عن زملائهم في الفريق المقابل. ويجب أن ينتمي موظفو هذه الشركة كافة إلى هذا الفريق أو ذاك. ووجود المستقلين أيضاً غير مسموح به افتراضياً. ويطلب قادة الفريقين كلّ سنتين إلى عملائهم التصويت؛ لإعادة توظيف فريقهم من الموظفين، ولطرد الموظفين الآخرين!

لا شكّ في أنّ المصير الحتمي لشركة مقسّمة على هذا النحو هو الإخفاق في المنافسة، وانعدام الفاعلية لدرجة أنّها قد تخرج من السباق في نهاية المطاف.

وعلــى الرغم من استمرار الكونغرس الأمريكي في العمــل، فإنه، بوصفه مؤسسة، قد يواجه مصيــراً مشابهــاً؛ أي عدم الجدوى السياسية، إن لــم يكن النهاية السياسية. ومــع أنّ جمهوريين وديمقراطييــن كُثراً يُتقنون، بوصفهــم أفراداً، أداء دور بناة الجسور أو الوسطاء، فإن الاستقطاب الــذي يُحدِثــه نظام الحزبين يجعل الممشــى الذي يفصل بينهما أشبه بهــوّة سحيقة. ويجعل هذا الخــط الفاصــل القادة المعتدلين مــن الجانبين يشعــرون بالعجز في أغلب الأحيــان. وفي السرّ، يتذمــر أعضاء من مجلسي النواب والشيوخ، من الجانبيــن، بمرارة من هيمنة قادة أحزابهم على الأحداث، إلى حدّ أنّهم يفقدون صوتهم.

ولا يتوقــف الأمر عند هذا الحــدّ؛ فحتى أعضاء في حزب الأكثرية شعــروا بأنّهم محرومون من حق التصويت بفعل القيود التي يكبِّلهم بها الاستقطاب بين الحزبين. وقد أسرّ نائب جمهوري مرموق، يحظى بتقدير كبير، إلى أحد الوسطاء في أثناء إحدى الاستراحات، قائلاً: «أنت لا تدرك الأمــر على ما يبدو. أنا عديم الحيلة!». ومع أنّ الكونغرســ كان تحت سيطرة الجمهوريين آنذاك، فقــد شعــر هذا المشرِّع الكبيــر بأنّه غير مخوَّل أبداً مــن قيادة الحزب، لدرجــة تصريحه حرفياً بأنّــه غير ذي أهمية. وبذلك، بات التعاون الحزبي الثنائي في مهب الريح تحت وطأة هذه القبضة الحزبية الحديدية على المؤسسة.[3]

وقــد يتبادر إلى الذهن الســؤال الآتي: لماذا بات تحرير الكونغرس مــن أصفاد الاستقطاب الحزبــي الثنائي أمراً مهماً فــي هذا الوقت تحديداً؟ لقد بات ذلك مهماً بسبب التحديات العالمية المعقّــدة التي تواجهها أمّتنا. ولن تتمكّن الولايات المتحدة من أداء دورها في المجتمع الدولي إذا بدَّدنا طاقاتنا على حرب غبية شعواء تشلّ حركتنا.

خمس أفكار مبتكرة من الاجتماعات التي عُقِدت خارج المجلس

إزاء هــذا الوضع، ما عــادت معرفة أسباب غياب قيادة الجماعــات المتباينة في الكونغرس الأمريكــي هــي القضيــة المهمة، بل السبيــل إلى جعل هذه القيــادة تظهر بأيّ حال مــن الأحوال. وبهــدف زيادة هذه الاحتمالات، يسلِّط هذا الفصــل الضوء على خمس أفكار مبتكرة جديدة جرى تطويرها في مجموعة متنوعة من الخلوات التي عُقِدت خارج المجلس، وكانت تُعدّ مختبرات يمكن تجريب عمليات بديلة فيها:

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل.
2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة.
3. تبنّي قواعد أساسية تشجّع على إقامة حوار حقيقي.
4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي.
5. الحثّ على التعلّم، والتقليل من التنميط.

نناقش بعد ذلك مدى قدرة هذه الأفكار المبتكرة على تعزيز فاعلية المؤسسة، في حال تبنّيها ودمجها في معاملات الكونغرس. وإنّه لمن المفيد أن نتذكّر، ونحن نستكشف هذه الأفكار المبتكرة واحدة تلو الأخرى، أنّها أدوات تعزِّز إحداها الأخرى، وأنّ السبيل الأفضل لتطبيقها أن تُطبَّق دفعة واحدة، لا أن تُطبَّق تدريجياً.

تبيِّن هذه المسألة، بنسب متفاوتة، أنّ هذه الإصلاحات الإبداعية في طريقة عمل الكونغرس، لن تزيد من التهذيب والاحترام بين الحزبين فحسب، بل سينجم عنها أيضاً مخرج تشريعي أكثر فاعلية وابتكاراً.

ولسوء الطالع، فإنّ تعزيز التعاون في أوضاع اصطناعية خارج الكابيتول هيل، لا يشبه بناءه في بيئة المناورات الحزبية الفجّة الانفعالية، ومحاولة التأثير في صنع القرار، وتضخيم الخلافات إعلامياً، وغيرها من العوامل التي لا تقل عمّا سبق إثارة للفرقة والانقسام. لذا، وبعد وصف المنهجيات الجديدة التي خرجت بها المناسبات التي عقدت خارج المجلس، سأحلّل كيف يمكن، أو ربّما لا يمكن، وضعها موضع التطبيق في آليات عمل الكونغرس اليومية.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

في خضم ملاسنة حامية الوطيس بين خصمين على أرض المجلس في منتصف عام 1996م، التفت النائب ديفيد سكاغس (ديمقراطي من كولورادو)، إلى أحد زملائه المحترمين في الجانب الآخر من الممشى، وهو آمو هوتون (جمهوري من نيويورك)، معرباً عن ارتياعه. وأقرّ هوتون بأنّ مستوى المحادثة كان مروعاً، ودعا النائبان النائب توم سوير (ديمقراطي من أوهايو) والنائب راي لحود (جمهوري من إلينوي) إلى محادثة رباعية الأطراف بخصوص انحدار مستوى التهذيب في المجلس، وتحوّل أرضه إلى حلبة ملاكمة كلامية.

استقطب أعضاء الكونغرس الأربعة أربعة زملاء آخرين، ومن ثَمّ سعى ثمانيتهم لثمانية غيرهم. وبعد ذلك، رفعت المجموعة، المكوَّنة من ستة عشر عضواً، مذكرة تدعو زملاءهم إلى تأييد مطلبهم في عقد خلوة مصرَّح بها رسمياً، خاصة بمجلس الشيوخ، تضم أعضاءً من الحزبين، وتركِّز على إيجاد السُّبُل التي تتيح للحزبين العمل بأقل قدر ممكن من المرارة والعدائية، وباحترام وتهذيب أكبر. وعلى الرغم من نشر تعليقات في الصحافة تتحدث عن جلب «السيدة أخلاق» إلى الكابيتول هيل، فقد أوضح أصحاب فكرة الخلوة أنّهم لا يسعون إلى جعل جميع الأعضاء مهذبين، بل إلى منع انقسام المجلس على نحوٍ يؤدي إلى تشتته، وتمكين أعضائه من النهوض بواجباتهم ومسؤولياتهم أمام جمهور الناخبين.

وبعد أن وصلتهما رسالة موقَّعة من ستة وثمانين عضواً، ينتمون إلى الحزبين مناصفة، وافق رئيس المجلس نيويت غينغريتش وزعيم الأقلية ديك غيبهاردت على جعل الخلوة جزءاً حيوياً من جلسة الكونغرس الجديدة. وتكوّنت لجنة تخطيط تضم خمسة أعضاء من كلّ حزب لإدارة الحدث. [4]

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

ما كانت اللجنة التي أُنشِئت نزولاً عند رغبة الأعضاء، وأوكلت إليها مهمة تنظيم خلوة حزبية ثنائية، تشبه أيّ لجنة أخرى. لقد جمعت عشرة أعضاء معاً بوصفهم زملاء، لا ممثّلين لحزبي الأكثرية والأقلية. وكانوا دعاة اجتماع مشتركين ينظّمون معاً حدثاً مشتركاً، لا ممثّلي أحزاب ينشدون تحقيق مزايا لأنفسهم.

ولم يكن هؤلاء الأعضاء العشرة مجرّد قادة مشتركين فحسب، بل كانوا يُعدّون عالَماً مصغَّراً للمجتمع كله. لقد اختير الديمقراطيون الخمسة والجمهوريون الخمسة؛ لأنّهم يمثّلون طيفاً واسعاً من خلفيات ومواقف لزملائهم أعضاء الحزب. لذا، فقد كانوا يُعدّون هيئةً لتنظيم الاجتماع قادرة على بناء الثقة بين الجانبين.

كان بحث قضايا الفظاظة في خلوة شارك فيها أكثر من نصف أعضاء المجلس، إضافة إلى كثير من زوجاتهم/ أزواجهم، أمراً محفوفاً بأخطار سياسية وعاطفية جمّة؛ نظراً إلى ما قد يطفو على السطح من غضب وإساءة واستياء. [5] والأكثر أهمية من ذلك، أنّه يعرّض الأعضاء إلى

أخطــار سياسية. فإذا واصلوا أسلوبهم الــلاذع في الخلوة، فربّما يتعرّضون لإحراج على المستوى الشعبي أكبر ممّا تعرّضوا له سابقاً بسبب سلوكهم غير اللائق في الكابيتول هيل.

لذا، باتت الخصوصية الشأن الأكثر أهمية. ورغب الأعضاء في عدم وجود غرباء في الخلوة. فاتُّخذ القرار باستبعاد الصحافة، وطُلب إلى الأعضاء احترام قواعد الخصوصية الأساسية؛ على أن تدار الخلوة من دون وجود ميسرين محترفين.

ونتيجــة لذلك، أصبح الأعضاء أنفسهــم ميسرين، ووافق أعضاء اللجنــة العشرة على تلقي تدريبــات في التيسير، ودعوا أربعة عشــر نائباً آخرين للانضمام إليهم. وأصبحت هذه المجموعة المكوّنــة مــن أربعة وعشرين نائباً فريق التيسير في الخلــوة. وكان كل زوج من الأزواج الاثني عشر مــن القادة المشتركين مسؤولاً عــن غرفة اجتماعات لمجموعة صغيرة تتســع لنحو ثلاثين عضواً (مع أزواجهم/ زوجاتهم).

3. تبنّي قواعد أساسية تشجّع على حوار حقيقي

فــي ضوء موجــات السخرية والعدائية والمرارة والدناءة التي كانــت تثور على أرض مجلسي النــواب والشيوخ، فقد أشــار الأعضاء إلى ضــرورة أن يسعى الكونغرس لوضــع قواعد مؤسساتية وانضبــاط شخصي؛ من أجل تعزيــز المناقشة العقلانية، وإبقاء العواطــف بعيداً عن المداولات. لكنّ التجارب التي أُجريت خارج المجلس جعلت أكثرهم يتوصل إلى نتيجة مغايرة، فحواها أنّه من الأفضل ترك العواطف تدخل من الباب الأمامي لئلّا تتسلّل من الباب الخلفي. وقد أُصيب الأعضاء المخضرمــون والموظفون – على حدّ سواء– بالذهول من نوعية التعامل الشخصي التي شهدوها مــن المشاركيــن في أثناء العملية كلّهــا. لقد رصدوا الغنى العاطفي للتجربــة، وعلّقوا عليه في كلّ مرحلة؛ أي في الأشهر الستة التي انقضت في اجتماعات التخطيط، وفي تدريب القادة المشتركين على التيسير، والخلوة نفسها والمتابعة.

فعلــى سبيل المثال، تدرَّب الأعضاء الأربعة والعشرون – في أثناء تدريب القادة المشتركين علــى التيسيــر – علــى العملية التــي سيقومون بتيسيرهــا في الخلوة. وفــي أثناء العمليــة، أجابت مجموعــات مكوَّنة من أربعة ديمقراطيين وأربعة جمهورييــن، على هيئة مجلس (واحداً تلو الآخر،

ثــلاث دقائق لكلّ منهــم)، عن السؤال الآتي: «كيف تؤثِّر نوعية المحادثــات بمجلس النواب فيّ أنا شخصياً؟».

قــدّر المخططون آخذيــن الأسلوب المتبع في الحسبان، أن تــدوم المجالس مدّة تتراوح بين ثلاثين دقيقة و خمس وثلاثين دقيقة، مع تخصيص أربع وعشرين دقيقة للإجابات، وخمس دقائق إلــى عشــر للتفكير. وعوضاً عن ذلــك، كان كلّ مجلس لا يــزال غارقاً في الحوار بعــد نحو ساعة، مقاومــاً بشدّة جهود العاملين الذين كانوا يدعون إلى الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال، أو إلى الاهتمام بأعمال المجلس الاعتيادية.

وكانــت المفارقة أن حدثــت المشاركة الحادّة الانفعالية– المطوّلــة– عينها تماماً على نحو مفاجــئ فــي الخلوة ذاتها أيضــاً. وقال أحد الأعضــاء عندما حفز إلى إنهــاء مجموعته الصغيرة فــي الموعــد المحدَّد؛ للذهاب إلــى العشاء: «لقد كنّا في حاجة إلى ورشــة غضب منذ زمن طويل. ولا يمكننــا التوقف الآن». وقد تمخّضــت هذه التجربة عن اعتراف أعضاء المجلس بدور العواطف الحيوي، وربّما الصحي، في العملية التشريعية.

لتحقيــق هذا الهدف، تبنَّت الخلــوة مجموعة من القواعد الأساسيــة، التي وضعها الأعضاء أنفسهــم وتعهّــدوا بتطبيقهــا. وقــد نُشِرت اللائحــة في مختلف قاعــات اجتماعــات المجموعات الصغيــرة، ونالــت (مع مخالفة صغيرة واحدة في الخلوة الأولــى، ومخالفتين اثنتين في الأُخرى) احتراماً كبيراً في أثناء عقد الخلوتين.

كان الهــدف فــي حقيقة الأمر إظهــار أنّ القواعــد الأساسيــة التي جرى تبنّيهــا في الخلوة (الاحتــرام، والعدل، والإصغــاء، والانفتاح، والخصوصية، والالتزام)، عاديــة جداً، وغير خارجة عــن المألــوف. ومثلما يوافق أيّ مدرِّس صــف أو أيّ رئيس ورشة تجميع، فلا بُــدّ من حدٍّ أدنى من التهذيب لإنجاز العمل المطلوب، وإدخال العواطف إلى المداولات بسلاسة، وهو أمر ذو شأن كبير فــي عملية اتخاذ القرار. بل إنّ هذا يصح في الكابيتول هيل، حيث تكون الضغوط كبيرة والأخطار عالية، أكثر ممّا يصح في أماكن عمل أخرى.

القواعد الأساسية

الهدف: إيجاد بيئة محادثة مفتوحة آمنة.

4. الاحترام

- إظهار مراعاة الآخرين، ومعاملتهم باحترام، وتجنّب مخالفة القواعد.
- إظهار تقدير للناس والعملية لا يقل عن تقدير النواتج.
- عدم مهاجمة الآخرين شخصياً.

5. العدل

- وقت متساوٍ للمتحدثين كافة.
- التحدث باختصار؛ فالوقت محدود.

6. الإصغاء

- الإنصات إلى الآخرين عندما يتحدثون، وعدم الانشغال بتحضير ملاحظاتك الخاصة.
- الإنصات بنيّة الفهم.

7. الانفتاح

- لآراء الآخرين
- للناتج
- لكلّ شخص، بغض النظر عن مكانته

8. الخصوصية

- التعامل مع الجلسات على أنّها سريّة
- عدم عزو تعليقات إلى الآخرين خارج الخلوة
- التحدث من تجربتك الشخصية

9. الالتزام

- الحرص على الحضور
- الإبلاغ في حال الغياب

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

في أثناء عمل المجموعة الصغيرة في الخلوة الأولى عام 1996م، كان أحد أكثر التمارين إثارة هو تمرين رسم خريطة العقبات التي تحول دون سيادة جو من التهذيب في المجلس.

وقد طُلِب إلى المشاركين كتابة ما يعتقدون أنّها أكبر العقبات التي تحول دون تحسين التواصل في مجلس النواب، وذلك على ورقة ملاحظات لاصقة كبيرة. طُلِب بعد ذلك، إلى كلّ عضو إيجاد نائب من الجانب الآخر يوافقه ويشاركه في التوقيع على ما كتبه. ثمّ أُلصِقت هذه العقبات، وكلّ منها يحمل توقيع نائب جمهوري وآخر ديمقراطي – في الأقل– على الجدار، في واحدة من الفئات الثلاث الآتية:

- عقبات في مجلس النواب نفسه.
- عقبات في النظام السياسي كله.
- عقبات في الثقافة الأمريكية عموماً.

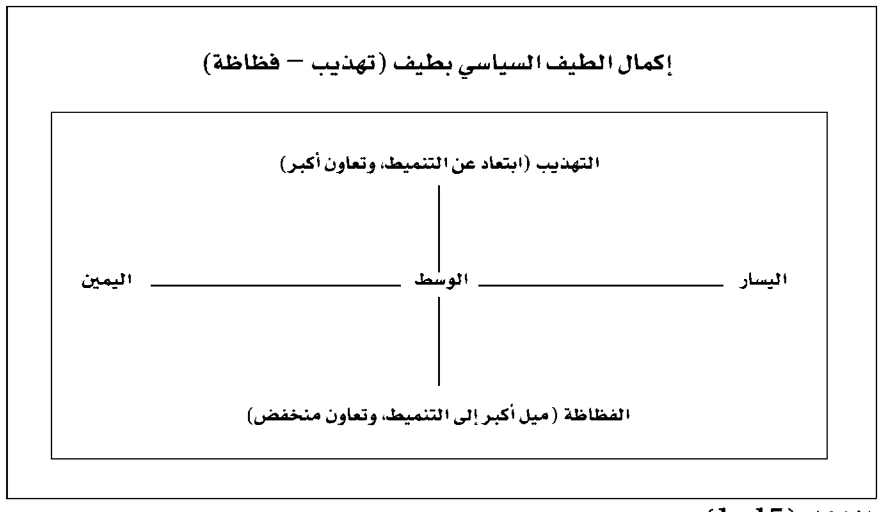
كانت نتيجة هذا التمرين، الذي أُجري بصورة متزامنة في اثني عشر اجتماعاً لمجموعات صغيرة، تحليلاً شاملاً من العالِمين ببواطن الأمور عن التحديات التي تواجهها قيادة الجماعات المتباينة، وتشمل التطفّل الإعلامي المكثّف والتغطية الإعلامية المتحيّزة؛ والحملات السياسية المطولة؛ والضغوط المالية الهائلة؛ والدور المتنامي أكثر فأكثر للمجموعات الحزبية غير المراقبة أو المسؤولة. ولمّا نظر الأعضاء وأزواجهم/ زوجاتهم إلى خرائط العقبات التي رسموها، وأدركوا كيف يشجِّع النظام الحالي الفظاظة، شعروا بتعاطف أكبر مع زملائهم في الجانب الآخر من الممشى، وبالتزام أكبر بتغيير النظام.

بعد عشر سنوات، وفي شهر أكتوبر من عام 2007م، قام ثمانية وثلاثون من كبار موظفي مجلس الشيوخ، موزَّعين مناصفة بين الجمهوريين والديمقراطيين، بعملية مشابهة. لكنّ المشاركين ركَّزوا هذه المرّة على الأفكار المبتكرة المطلوبة، لا على العقبات. ولم تكن النتيجة بأقل إثارة للإعجاب؛ لائحة مكوَّنة من أكثر من أربعة وعشرين إصلاحاً، اعتقد اثنان من كبار الموظفين – في الأقل– (يصل الرقم إلى ثمانية في بعض الأحيان) من الحزبين، أنّها ستشجّع على قيادة جماعات متباينة إيجابية في مجلس الشيوخ. وأظهرت أفكار الإصلاح هذه تطوراً من «نحن مقابل هم» (تفكير جماعة نحن) إلى «نحن وهم» (تفكير الجماعات المتباينة).

5. الحثّ على التعلّم، والتقليل من التنميط

لـم يوضَع جدول أعمـال تشريعي في سائـر الاجتماعات التي عُقِدت خـارج المجلس. وكان الهدف الوحيد هو بناء التهذيب والتفهّم والحوار، أو تعلّم أدوات لردم الهوّة بين الجانبين بفاعلية أكبـر. وكان الناتج الثانوي المألوف لهذه الأنشطة التقليل من التنميط بصورة ملحوظة مع ازدياد التعاون بين الحزبين.

انطلقـت هذه العملية، بالنسبة إلى الأعضاء الأربعـة والعشرين الذين كانوا جزءاً من فريق التيسيـر، قبـل موعد خلوة نهايـة الأسبوع التـي ستنظّم خـارج المجلس بمدة طويلـة، عن طريق التخطيـط للاجتماعـات، والتدريب علـى التيسير. وقـد اكتشفوا في أثناء ذلـك أنّ نظراءهم في الجانـب الآخر من الممشـى يقاسمونهم تَوْقهم إلى أسلـوب أفضل لإدارة شـؤون الأفراد. وتوخياً للدقة، تعلَّم الديمقراطيون والجمهوريون الذين قاموا بعملية التيسير أنّ بعضاً من أعضاء الحزب الآخر كانوا أكثر اهتماماً بالتهذيب من بعض أعضاء حزبهم، وذلك عن طريق التزامهم بالتهذيب، وحلّ المشكلات الإبداعيّ بمشاركة الحزبين. وقد نشأت فيما بين منظّمي الخلوات رابطة ضعيفة، لكنّها ملموسة على الرغم من ذلك، وتُكمل الطيف السياسي الأفقي (يسار– وسط– يمين) بطيف شاقولي (تهذيب– فظاظة)، انظر الشكل (15–1).



الشكل (15–1)

تطبيق الأفكار المبتكرة في الكابيتول هيل

هل يمكن نقل الأفكار المبتكرة التي طورها النواب والشيوخ وكبار الموظفين من المختبرات خارج المجلس إلى المناورة السياسية في المجلس، وجعلها جزءاً من الحوكمة؟ للإجابة عن هذا السؤال، دعونا نعيد البحث في الأفكار المبتكرة الخمس جميعها استناداً إلى قابلية التطبيق العملية لكلّ منها في الكابيتول هيل.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

يبدو أنّ هذا الأمر عسير جداً في عالَم الكونغرس الحقيقي؛ نظراً إلى عدم وجود المنتدى، أو المنصة، أو الأساس المتواصل لتطوير قيادة من هذا القبيل. وفعلاً، مثلما يُستوحى من تعليق كبير الموظفين الوارد في مستهل هذا الفصل، لا شكّ في أنّ قيادة الحزب ستفعل ما بوسعها تقريباً لاحتواء أو الحدّ من تأثير بعض الإصلاحات، من قبيل مجموعات، أو مناسبات، أو مبادرات مختلطة حزبياً. إضافة إلى ذلك، فمن المؤكّد تقريباً أن يعاقب زعيما الحزبين الديمقراطي والجمهوري الأعضاء الذين يقتربون كثيراً من الطرف الآخر.

تاريخياً، كانت اللجان هي السياق الذي يستطيع فيه أعضاء من المجلس تجريب قادة الجماعات المتباينة الإيجابيين. وقد صمّمت اللجان على نحوٍ يجعلها موئلاً تستطيع فيه مجموعات صغيرة من الحزبين العمل معاً في عزلة نسبية، لبناء علاقات عمل مختلطة حزبياً في مجالات تشريعية محدَّدة. ولم يسلم حتى هذا الملاذ النسبي من غارات التحزّب والقرار المركزي؛ إذ قال أحد الديمقراطيين المخضرمين: «لقد كنت عضواً في لجنة الزراعة منذ أمد طويل، وأنا أتساءل حالياً عمّا يدعوني إلى حضور اجتماعات اللجنة. ما من نقاش حقيقي، ولا وضع سياسات قط. فكلّ شيء مرتّب مسبقاً في مكتب زعيم الحزب».

إنّ السبيل لبروز قيادة عابرة للحدود يكون بتبنّي فكرة تعيين زوج مشترك من القادة الحزبيين في كلّ لجنة، وهي من الأفكار المبتكرة التي جرى التوصل إليها في الخلوة. ويمكن أن يتدخل هذان العضوان عندما يسود جو من التوتر، أو حين يخرج التقدّم عن مساره بسبب نقاش مشحون.

حتى هذه الفكرة المبتكرة ليست بقادرة على تغيير حقيقة اللجنة الجوهرية «أنّها مبنية أساساً بصورة هرمية». والتحكّم موجود بين أيدي أكثرية موحّدة؛ وليس بوسع الأقلية، حتى لو كانت موحدة، سوى الاعتراض. ويقودنا ذلك مباشرة إلى الفكرة المبتكرة المحتملة الثانية.

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

تهيمن الحقيقة الحاضرة دائماً حيال وضع الأكثرية أو الأقلية على ثقافة الكونغرس. ولا يعمل الديمقراطيون والجمهوريون معاً بوصفهم نظراء. وجميع الأعضاء يعرفون مكانهم في الترتيب الهرمي، بدءاً من زعيم الأكثرية وزعيم الأقلية في ذروة هرم القيادة إلى الأعضاء العاديين في الحزبين كليهما.

ومن ثَمّ، تمتاز الفكرة المبتكرة البسيطة، التي جرى التوصل إليها في الخلوات، القائلة بإنشاء مراكز قادة مشتركين، بفحوى تغييرية. فهي توحي بأنّ التعاون ليس كلمة مذمومة، بل لعلّها ممارسة مشرفة في واقع الأمر. ومع أنّها تحترم احتراماً تاماً رغبة الناخبين، ونسبة توزيع المقاعد في المجلس المتغيّرة دائماً، فقد أوجدت الخلوة واحة شراكة في صحراء حزبية.

في واحدة من سلسلة خلوات الحوار المخصّصة لكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنواب، همست إحدى المشاركات، في أذن أحد الميسرين خلال الاستراحة، قائلة: «لقد طُلِب إلينا معارضة تعديلاتهم جميعها. وتناهى إلى سمعي أنّه قد طُلِب إليهم معارضة تعديلاتنا كلّها أيضاً. أنا في الواقع أُعاني مشكلة بسبب ذلك». وأضافت بعد أن نظرت حولها للتأكّد أنّ أحداً لا يستمع إلى حديثها: «لا أعتقد أنّ تلك هي القيادة!».

إنّ مأسسة مفهوم القادة المشتركين ستجعل من هذا التخريب المنهجي الآلي الأرعن لهذا التعاون الإبداعي أمراً مستحيلاً؛ إذا جرى تشجيع الأعضاء على إيجاد نظير أو أكثر من الجانب الآخر، كي يقوما معاً ببحث علاقات الشراكة الإستراتيجية في قضايا محدّدة، الأمر الذي سيحفز المجلس إلى وضع منهجيات إبداعية للتعامل مع تحديات السياسية. ولن يكون الهدف إنهاء الالتزام الحزبي، بل إيجاد مستوى موازٍ من المشاركة المختلطة حزبياً تكمل المناورات الحزبية.

وفي واقع الأمر، من الصعب تخيّل زعيم حزب ديمقراطي أو جمهوري يضع، أو يدعم، أفكاراً مبتكرة من هذا القبيل؛ لأنّ ذلك سيقوّض عاجلاً – في الأقل– سلطته القيادية ضمن

جماعتــه. لكن، وعلى الرغم من التقوقع في الكابيتول هيل، فإنّ أعضاء الكونغرس وطواقم عملهم غيــر موجودين في الخلاء. وحتى لو فعل قــادة الأحزاب كلّ ما بوسعهم لوضع العصي في عجلات التعــاون ما بين الحزبين، فإنّ جمهور الناخبين، الذي ينتظــر نتائج من الحزبين كليهما، ويعاقب علــى غيابها من خــلال صندوق الاقتراع، قد يقدِّم الحوافز التي يحتــاج إليها النوّاب كي يصبحوا أكثر تعاوناً.

3. تبنّي قواعد أساسية تشجّع على حوار حقيقي

إذا رغــب مجلس النــوّاب أو الشيوخ في الحفاظ على الجو الحقيقي البنّاء الصادق عاطفياً، الذي ساد في المختبرات التي عقدت خارج المجلس، فيجب أن تتبنّى ثقافة المؤسسة – بكلّ معنى الكلمــة– مسارين مــن التواصل، لا مساراً واحداً فقط. وبموجب القانــون والعرف أيضاً، يجب أن تؤمن منتدى يرتكز على التأييد من أجل الجدال بين المؤيدين والمعارضين، وبين الديمقراطيين والجمهوريــين. ومع تدهــور نوعية هذا الجدال، يبقى ذلك الشكل مــن المحادثة شكلاً من أشكال التعبير.

ولكي يعمل الكونغرس بفاعلية؛ فهو يحتاج أيضاً إلى مسار عامل ثانٍ من الاتصالات، يمكننا أن نُطلق عليه اسم الحوار؛ أي المداولات التي تسمح بأن يبحث الأعضاء افتراضاتٍ وقيماً وأفكاراً متنافسةً، انظر الجدول (15–1).[6]

إنّ الجــدال ممتاز لبحــث إستراتيجيتين بديلتيــن ومناقشة مزاياهما النسبيــة. أمّا الحوار فهــو مناسب جداً لاختبــار الافتراضات المتنافسة بين منهجيتين، والتوصــل إلى إمكانات جديدة قــد تكــون أفضل من البديلين الموجوديــن. عموماً، يجب أن يتقدّم الحــوار على الجدال، وسيكون المخرج التشريعي أفضل عند استخدام المسارين كليهما.

لسوء الطالع، يتفق نوّاب الحزبين على أنّ سُبُل الحوار، الرسمية وغير الرسمية، قد تقلّصت كثيــراً فــي الأعوام الأخيرة. وقد أخــذ الأعضاء يقضون وقتاً أطول فــي مقاطعاتهم، ووقتاً قصيراً فــي واشنطن من أجل الحوار غير الرسمي. وباتت أنشطة الحــزب ووظائفه منفصلة أكثر فأكثر. وفقــدت وفود الكونغرســ (وفود مختلطة حزبيــاً لتقصّي الحقائــق بشأن الشــؤون المهمة داخلياً وخارجيــاً) سمعتهــا الجيدة. وأخــذت اللجان تلتزم بأوامر قــادة الأحزاب، وتقضــي وقتاً أقل في

المناقشــات المفتوحة. وعمد الشهود الخبراء الذيــن يحضرهم كلّ حزب إلى تقديم وجهات نظر حزبية منحازة، عوضاً عن تقديم معلومات نزيهة.

لقــد بيّنت تعليقــات المشرِّعين بوضــوح تقييمهم لثقافــة الكابيتول هيــل المتعطِّشة للحوار عندما غادروا الاجتماعات التي عُقِدت خارج المجلس عائدين إلى أعمالهم.

الجدول (15–1)

الفرق بين الجدال والحوار

الجدال	الحوار
• افتراض وجــود إجابــة واحــدة صحيحــة، تَعْرِفُها.	• افتراض معرفة عدد مــن الأشخاص بجزء من الإجابة.
• محاولة المشاركين إثبات أنّ الطرف الآخر على خطأ (خلافي).	• عمل المشاركين معاً للتوصل إلى فهم مشترك (تعاوني).
• الاستماع بقصد اصطيــاد الأخطاء، ووضع منطق مضاد.	• الاستمــاع بقصد الفهم والتوصل إلى مغزى واتفاق.
• الدفاع عن فرضياتنا كما لو أنّها حقائق.	• الإفصاح عن فرضياتنا لتقييمها.
• إعطاء القضايا شكل جانبين مستقطبين.	• رؤية جوانب القضية جميعها.
• الدفاع عن وجهات النظر الذاتية إزاء (ضد) وجهات نظر الآخرين.	• الاعتراف بــأنّ تفكير الآخريــن قد يتحسّن استناداً إلى تفكيرنا.
• اصطياد أخطاء الآخرين، والبحث عن نقاط الضعف في مواقفهم.	• البحث عن القيمة ونقــاط القوة في مواقف الآخرين.
• إيجــاد فائــز وخاسر، وعــدم التشجيع على مزيد من النقاش.	• تــرك الموضــوع مفتوحــاً حتى بعــد انتهاء النقاش رسمياً.
• السعي نحــو خاتمة أو تصويــت يُثبِت صحة موقفك.	• اكتشــاف احتمالات جديــدة، لا السعي نحو إغلاق الحوار.

وقد علّق أكثر من كبير موظفين على ذلك، قائلاً: «يا للأسف، إنّنا لا نستطيع القيام بهذا في الكابيتـول هيل». ولن يكون هذا ممكناً، إلّا إذا وافق الحزبان على تغيير القواعد الأساسية المتبعة فـي أثناء جلسات عمـل محدَّدة. ومن الواضح أنّ لديهم السلطة للقيـام بذلك، ولكن ليس واضحاً إذا كانت لديهم الرغبة فيه حقاً.

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

يتطلّـب التشجيـع على نوع مغاير من التفكير أسلوباً مختلفاً في طـرح الأسئلة. وتُعَدّ جلسات الاستمـاع الخاصة باللجان المنتدى الطبيعي للقيام بذلك في الكابيتول هيل. ولكن، لسوء الطالع، أصبحت جلسات الاستماع عبارة عن منتديات جرى استظهارها جيداً، بحيث يتلو كلّ فريق خلالها بيانات موضوعة سابقاً، تدعم موقفه، وتضرب مصداقية الطرف الآخر. ويحول هذا دون بروز أيّ تحليل منهجي، ويُفضي إلى مجرّد إغناء وجهات النظر الموجودة.

وفـي واقع الأمر، يعود كثير مـن الأعضاء وكبار الموظفين من التجـارب التي أُجريت خارج المجلس إلى الكابيتول هيل، وهم مفعمون بالحماس والطاقة والحيوية لتطبيق أفكار مبتكرة، مثل: تطويـر إجـراءات اللجان، ووضع قواعد سلوك جديـدة على أرض المجلس، وحـدود أكثر صرامة بشأن مكان اجتماع المراسلين في المجلس. ولكنّ الأمل في تُكلَّف هيئة حزبية بتطبيق الإصلاحات يبقـى أمـلاً ضئيلاً، ما دام قادة الأحزاب لا يرون فائدة كبيرة فـي التخلي عن السيطرة لمصلحة هيئات من طرف ثالث.[7]

5. الحثّ على التعلّم، والتقليل من التنميط

أثبتـت تجارب الخلوات واللقاءات خارج المجلـس أنّ الاحتكاك وحده غير كافٍ لإنتاج قيادة جماعـات متباينـة، وأنّ بعض الأعضاء من كلّ حزب يقبلون بدرجـة عالية من العدائية والفظاظة ويشاركون فيها، في حين لا يقبل آخرون بذلك. وبوجه عام، تميل قيادة الحزب إلى تمثيل مصالح أتباعهـا الأكثـر ولاءً والأقل تعاوناً. ويترك هـذا بناة الجسور من الحزبيـن مطوَّقين من زملائهم الأشـد ولاءً. ويتعيَّن عليهم في هذه الحالة التي تفتقر إلى أيّ هيكل أو قيادة تمثِّل مصالحهم،: إمّا أن يستقلوا عربة الولاء الحزبي، وإمّا أن يُتركوا في دنيا الاعتدال الخاوية على عروشها.

تُعَـدّ التوجيهات الأولية التي يتلقاها العضو الجديـد حالة في صُلب الموضوع. وحتى أواسط تسعينيات القرن العشرين، كان النوّاب المنتخبون حديثاً يُدعون إلى توجيهات أولية معدَّة لأعضاء الحزبيـن كليهما. أمّا الآن، فلكلّ حزب توجيهاته الخاصة. ومنذ ذلك الوقت فصاعداً – باستثناء العمـل في اللجان– لـم يجلس الديمقراطيون والجمهوريون جنباً إلـى جنب قطّ، وكان لكلّ منهما مداخله ومخارجه الخاصة، وحجرات خاصة لإيداع المعاطف، وجانبه الخاص من الممشى.

لعلّ العودة إلى تقديم توجيهات أولية موحَّدة للأعضاء الجُدد من الحزبين، تكون من الأفكار المبتكرة الإيجابية التي لا تتطلّب تغييرات هيكلية مباشرة في الكابيتول هيل. وقد تُرسل التوجيهات الأوليــة الموحَّدة رسالة مهمة إلى المشرِّعين المنتخبيــن حديثاً، فحواها أنّهم يدخلون الكونغرس الأمريكي، والمطلوب منهم العمل بوصفهم أمريكيين، لا ديمقراطيين وجمهوريين.

ومــع أنّ قادة الأحــزاب في الوقت الحالي سيستمرون في إعاقــة التآخي مع العدو فإنه يجب أن يتمســك الأعضاء بحريتهــم ومسؤولياتهم بوصفهم قادة، وأن يجــدوا سُبُلاً للقيام بذلك. وإذا أفلحوا في إيجاد ما يكفي من الحلفاء في جانبي الممشى، فإنّهم سيصبحون قادة من نوع مختلف؛ قادة للأعضاء جميعاً.

خلاصة

لقــد أثبتت البحــوث في مجال علاقات الجماعــات المتباينة أنّ تخفيضـ المشاعر السلبية تجاه «الآخر» ليس كافياً. بل من الواجب أيضاً التشجيع على المشاعر الإيجابية تجاه الآخرين. أو، طبقــاً لمــا قاله تود بيتنسكي: « حتى نحوِّل أرضاً مكســوَّة بالأعشاب إلى حديقة، لن يكون كافياً أن نزيل جميع الأعشاب الضارة فحسب، بل يتعيّن علينا أن نزرع الزهور أيضاً». [8]

فــي الكابيتول هيل، لا تزال قيادة الجماعات المتباينة؛ أي التعاون الإبداعي المختلط حزبياً بشــأن تحديات تشريعية مهمة، هي الاستثناء، لا القاعــدة. وفي الأعوام العشرة التي انقضت منذ الخلــوة المختلطة حزبيــاً الخاصة بالكونغرســ، عوقِب الشيوخ الذي شاركــوا بوصفهم مستقلين، وتحوَّلــت عشــرات القضايا المعقَّدة إلــى اختبارات تحديد انتمــاء يمين– يسار، بــل إنّ الدورات الانتخابية أدت إلى تخفيض مستويات ثقة الناخبين.

فمـن جهـة، كان واضحـاً أنّ الكونغرس العدائـي الفظّ غيـر الفاعل والشديـد الاستقطاب الحزبـي لن يكون مميتـاً لمَنْ يعملون هنـاك؛ إذ ستبقى الولايات المتحدة حيّـة حتى في ظل أكثر أنـواع المحادثـات استنزافـاً في الكابيتول هيـل. ومن جهة أخـرى، ومع مرور السنـوات من دون تطبيـق الأفـكار المبتكرة التي أجملناهـا هنا، سيزداد خطر تـآكل سير العمليات فـي الكونغرس علـى الأجل الطويل. وعلى الرغم من عدم وجود مقيـاس كمّي موثوق على الإطلاق، فإنّ المؤسسة أخـذت تخسر مكانتها، وتجذب مرشّحين من منزلة أدنى. وقد يعمل الكونغرس بحسمٍ على صعيد الشـؤون الصغيـرة، لكنّه غالباً ما يُخفِق في الشؤون الكبيرة المهمـة. وهو لا يحدّد الاتجاه لأمتنا، بل يقع، عوضاً عن ذلك، ضحية عواصف الإعلام النارية، وتتقاذفه رياح الرأي العام المتبدلة في اتجاهات عدة.

وإجمـالاً نقـول: إنّنا وحدنا القادرون على توجيه النظام الـذي يعمل فيه قادتنا، بحيث يُعنى بالقضايا المهمة لا التفاهة، ويحثّ على التعاون لا على القسوة، ويُعلي من مراتبهم ولا يُشرذمهم. لقد ترك لنا المؤسّسون هيكلاً ممتازاً من أجل منزلنا المشترك، لكنّنا وحدنا فقط نستطيع إجراء الإصلاحات الضرورية.

Notes

(1) Todd L. Pittinsky, "Introduction," in Crossing the Divide: Intergroup Lead– ership in a World of Difference, ed. Todd L. Pittinsky (Boston: Harvard Busi– ness Press, 2009).

(2) From 1995 to 2005, I helped design and facilitate two bipartisan congres– sional re– treats for House members and co–led several retreats for House and Senate chiefs of staff. (Although the dynamics I analyze are also present in the Senate, I focus primarily on the House.) The two retreats for House members in which I was directly involved were held in 1997 and 1999. The four retreats for House and Senate chiefs of staff were held annually, begin– ning in 2001. I stress particularly the experience of the two retreats for House mem– bers but illustrate my main points with supplemental evidence from the chief of staff gath– erings in which I participated.

(3) It is, unfortunately, a model of domination and subordination. Although every committee has a chairman (of one party) and a cochairman (of the other), they rarely act as partners. The former represents the majority, the latter the minority. The primary loyalty is not to their committee, much less

each other, but to their party. In this sense, coleaders are not running the committee collaboratively at all, but instead act more like emissaries from opposing armies. Reaching Across the Aisle 217

(4) The original eight were Eva Clayton (D–NC), David Drier (R–CA), Til– lie Fowler (R–FL), Charles Stenholm (D–TX), Amo Houghton (R–NY), Ray LaHood (R–IL), Tom Sawyer (D–OH), and David Skaggs (R–CO). After the November 1996 election, they added two newly elected members: Jo Ann Emerson (R–MO) and Ruben Hinojosa (D–TX).

(5) One of the many difficult issues that the Bipartisan Congressional Retreat Plan– ning Committee (BCRPC) dealt with was whether to include spouses. Eventually, the com– mittee decided to do so on the grounds that it would strengthen the event's overall purpose and also create greater gender bal– ance. As a result, approximately 180 spouses participated in the 1997 retreat.

(6) For a more detailed description of the debate–dialogue contrast, see Mark Gerzon, Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Dif– ferences into Opportunities (Boston: Harvard Business School Press, 2006), chapter 9.

(7) See William Ury, The Third Side (first published as Getting To Peace) (New York: Viking, 2004).

(8) Todd Pittinsky, "Allophilia" (paper presented at the International Leadership As– sociation Annual Conference, Vancouver, Canada, November 2007).



الفصل السادس عشر

الذاكرة الجمعية وقيادة الجماعات المتباينة

دراسة حالة إسرائيل

إيريت كينان

جامعة حيفا

الذاكرة الجمعية هي ذاكرة ما مرَّت به جماعة من الجماعات بصورة مشتركة، وهي مفهوم مستقل عن الذاكرة الفردية. [1] إنّها الماضي الذي عاشته الجماعة وتناقلته وركّبته، وذلك ضمن العلاقة المتشابكة بين معرفتها التاريخية وإطار العمل السياسي الاجتماعي الحالي. والذاكرة الجمعية قوة جبارة تعزِّز تماسك جماعة «نحن»، عن طريق تعزيز الأساطير والرموز العرقية في المقام الأول، لترسم بعدئذٍ حدوداً فاصلة واضحة بين الجماعة وغيرها. [2]

تكتسي الذاكرة الجمعية أهمية كبرى في أوقات الصراع، وكلّما كان الماضي أكثر إيلاماً، كانت الذاكرة الجمعية أشدّ وقعاً على الحاضر؛ لأنّها تبعث الماضي إلى الحياة مجدَّداً في أوقات التهديد. وقد تزداد شدّة هذا التأثير إلى حدّ يتعذّر عنده التمييز بين الماضي والحاضر. وتبقى المجتمعات في بعض الأحيان أسيرة شبح الماضي المؤلم، فيؤدي ذلك إلى تعزيز تماسك جماعة «نحن»، واندلاع مزيد من الصراعات مع جماعة «الأغيار». [3] ويُعَدّ تماسك جماعة «نحن»، مثلما يوضِّح بيتنسكي وسيمون وفيتزدوف، من الآليات المهمة لقيادة ناجحة. وقد يدفع ذلك القادة

إلــى تعزيزها على حساب العلاقات مع الجماعات المتباينة.[4] وغالباً ما يستخدم القادة الذاكرة الجمعية للوصول إلى هذه الغاية على نحوٍ شعوري أو ضمني.

يركِّــز هــذا الفصل على أسلوب القادة في استخدام تأثيــر الذاكرة الجمعية في الصراعات الجاريــة والمتواصلة. والذاكرة الجمعية عامــل مؤثّر (مع أنّها ليست العامل الوحيد) في استجابة الجماعــات للصراعات، ولها تأثيــر هائل في أثناء التهديدات الأمنيــة المرتبطة بقضايا سياسية اجتماعية خطيرة، أو خلال مراحل الحلّ التي تحمل في طيّاتها إجراء تسويات ما. وفي واقع الأمر، يستطيــع بعضــ القادة، عندما يحسنون التعامل مــع الذاكرة الجمعية إستراتيجيــاً، الحيلولة دون التوصل إلى حلّ سلمي، والتشجيع على أعمال العنف عن طريق تذكير الجماعة بإمكانية تكرار مآسي الماضــي، وهذا ما يفضي إلى إنتاج رموز محمّلــة بالمشاعر تعزِّز شعبية السياسات المتطرفة.[5]

وفي الوقت الذي يصوِّر فيه النص (السيناريو) السابق الاستخدام العادي للذاكرة الجمعية مــن قبل السياسيين، يقول هذا الفصل بوجود بدائل. إنّ الهــدف المركزي لهذا الفصل، بدراسة حالة إسرائيل، هو البرهان على أنّ القادة يمكنهم أيضاً استغلال الذاكرة الجمعية لتحقيق التسوية، والتخفيــف من حدّة الصراعات مع جماعات «الأغيار»، وسأستكشــف العوامل التي تؤدي دوراً في استخــدام من هذا القبيل. ومــع أنّ بحوثاً كثيرة تناولت الذاكرة الجمعية من مناظير متنوعة، فإن هذه الإمكانية لم تُستكشف بعد.

تمتاز الذاكرة الجمعيــة بطبقات متنوعة، ويرتبط بعضها بحادثة مؤلمة مهيمنة على ماضي الجماعــات، ويرتبط بعضها الآخر بأوقات باهرة من القوة والتجــدّد الوطني، بل إنّ بعضها يمكن تقاسمــه مع جماعة «الأغيار». ويبيِّن هذا الفصل كيف يتمكّــن القادة من توظيف طبقات الذاكرة الجمعيــة المناسبــة بحكمة للتخفيف من حدّة الصراعات. ومن ثَمّ فهــو يُسهِم (الفصل) إسهاماً فاعــلاً في تغييــر الصورة النمطية السائــدة؛ بتقديمه بديلاً إيجابياً لاستخــدام الذاكرة الجمعية السلبي المألوف.

لقــد وقع الاختيار على دراسة حالة إسرائيــل؛ لأنّ الذاكرة الجمعية تُسهِم إسهاماً فاعلاً في حياة إسرائيل وثقافتها، ولا سيما أنّها طرف في صراع متواصل دائرٍ حالياً. ويؤدي هذان المكوّنان إلــى انتشار استخدام الذاكرة الجمعية وإكسابه أهميــة فائقة.[6] وتُعَدّ حالة إسرائيل، إضافة إلى

ذلــك، مثالاً فريداً على استخدام السياسيين الذاكرة الجمعية في خدمة برامج متعارضة جذرياً. ومــن ثَمّ تقــدِّم مقارنة الأساليب التــي يستخدمها القادة أصحاب التوجهــات المختلفة، تصورات مهمــة عن العمليــات والمزايا اللازمة لتوظيف الذاكــرة للمصالحة، عوضاً عــن توظيفها لتأجيج الصراعات أو إبقاء جذوتها مشتعلة.

يبدأ الفصل بشرح الأسلوب. ويجري بعد ذلك استكشاف أسلوب القادة في توظيف الذاكرة الجمعية؛ بطرح أمثلة من التاريخ الإسرائيلي. يلي ذلك بيان كيف يستخدم القادة الذاكرة الجمعية علــى نحوٍ إستراتيجــي لتأجيج الصراع، مع التشديــد على تأثير الماضي المؤلــم واستخدامه من خــلال مراجعــة سلوك رئيس الوزراء مناحيــم بيغن في أثناء حرب لبنان عــام 1982م. ثمّ يتناول الفصــل كيفية استخدام القــادة الذاكرة الجمعية على نحــوٍ إستراتيجي بهــدف تحقيق التسوية، مستشهِــداً بسلــوك رئيس الوزراء إسحــاق رابين إبّان عملية السلام مــع الفلسطينيين في الحقبة الممتــدة بين عامي 1993م، و 1995م، وبأنشطة القيادات الشعبيــة من آباء مفجوعين ومحاربين قدمــاء دعموا التسويــة التي أتت من بعده. ويتطــرّق – هذا الفصل– إلى المزايــا والمبادئ التي استرشدت بها إستراتيجيات هؤلاء القادة. وأخيراً، ينتهي الفصل بخاتمة وتعميمات.

الأسلوب

إنّ المصــدر الأولي لهــذا القسم، هو مجموعــة كبيرة من المداولات والكلمــات التي ألقاها قــادة سياسيون فــي الكنيست خلال الأحداث التي نناقشها. [7] وتميــط هذه الكلمات والمناقشات اللثــام عن أعمق المشاعــر والمخاوف والآراء الراسخة لدى الجمهــور من مختلف جوانب الطيف السياســي. لقد نالت جميع المناقشــات والكلمات ذات الصلة ما تستحقه من دراسة وتأمّل. ويبرز مــن بين المواد قائدان كبيران عند نقطتي تحوّل في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي، تُعَدّ مسيرة كلّ منهمــا نموذجية لإيضــاح استخدام الذاكرة الجمعيــة من قبل القادة، وهــذان القائدان هما: مناحيــم بيغن (رئيس وزراء إسرائيل بين عامي 1977م، و 1983م)، وإسحاق رابين (رئيس وزراء إسرائيــل في الأعــوام: 1974م – 1977م، و 1992م – 1995م). لقد عَدَّ كلاهما الذاكرة الجمعية أداة سياسية، واستخدماها بكثرة في حشد الدعم لقيادتهما وتصوراتهما بشأن خيارات إسرائيل خــلال الأحداث الحاسمة إبّان عهديهما. لذا، يركِّز هذا الفصل على تحليل سلوكهما وخطاباتهما في أثناء تلك الحقب.

بدايــةً، فقــد استُخدِمت كلمات بعضــ الأعضاء في الكنيســت لتحليل أثــر استخدام القادة الذاكرةَ الجمعية في الجمهور والسياسيين الآخرين، ولفهم الصعوبات التي يواجهها هؤلاء القادة عندمــا يحاولــون تغيير تصورات الجمهور عــن الماضي والحاضر، إضافة إلــى استغلال الذاكرة الجمعية استغلالاً إيجابياً. وجرت مراجعة الصحف الإسرائيلية البارزة بوصفها مصادر معاصرة؛ وذلك لرصد الجو الشعبي، وتقدير تجاوب الجمهور مع جهود القادة في المقام الأول. [8]

يستنــد هذا الفصل إلى أمثلة من جانب واحد فقط من جانبي الصراع؛ بهدف التركيز على استخــدام الذاكرة الجمعية من قادة جماعة «نحن» أنفسهم (لأهداف متعارضة فقط)، وللتركيز على تجاوب هذه الجماعة مع سلوكهم إزاء جماعة «الأغيار».

القادة واستخدام الذاكرة الجمعية الإستراتيجي للدفع نحو الصراع

تتقاسم الجماعات التي مُنِيت بخسائر فادحة «**صدمة مختارة**»، وهذه عبارة وضعها فاميك دي. فولــكان لوصف الخيار اللاشعوري الذي تتخذه جماعة كبيرة؛ بإضافة التصور الذهني لجيل سابــق عن حدث مشترك إلى هويتهــا. [9] والصدمة المختارة حدث شديد مثير لم تَشفَ الجماعة من آثاره بعدُ، ويرتبط بأحداث قاسية أخرى، أو حتى بأحداث مؤلمة في ماضي الجماعة.

لا شــكّ فــي أنّ المحرقة (الهولوكوســت) هي الصدمة المختارة فــي التاريخ اليهودي، التي تلقي بظلالها على مختلف جوانب السيكولوجيا الوطنية. وتُعَدّ، من دون جدال، دليلاً على ضرورة تأسيس دولة يهودية مستقلة، تدافع عن حياة اليهود وحقوقهم. [10] وتؤكِّد أيضاً على مفهوم توحيد العدو، وتحديداً الاعتقاد أنّ الشعب اليهودي ما انفك يواجه الخطر الوجودي ذاته على الرغم من تغيّر هوية العدو. [11]

فــي مقابل خلفية الصورة هذه، ســاوى مناحيم بيغن بين التهديد الآتي من الحدود اللبنانية فــي صيف عام 1982م وخطر المحرقــة. وفي الخامس من حزيران من العــام نفسه، شرح رئيس الوزراء لحكومته الأسباب التي تجعل غزو لبنان الخيار الوحيد، بقوله: «البديل الوحيد للحرب هو تريبلينــكا». [12] ولم تترك مقارنة مــن هذا القبيل خياراً آخر سوى العمل العسكري: «الحرب تعني الخسائــر... والخسائر تعني حداداً وأيتامــاً»، ولكن «معسكر أوسشويتز بديل غير مقبول». [13] وما

كانــت هاتــان الملاحظتان سوى غيض من فيضــ ملاحظات بيغن الكثيرة التــي تعزف على الوتر نفسه. لقد قارن إطلاق صواريخ الكاتيوشا على شمال إسرائيل باضطهاد اليهود وأبنائهم من قبل النازيين؛ وشبّه منظمة التحرير الفلسطينية بالغستابو؛ وساوى بين القرار النازي بقتل كلّ يهودي يُقبَض عليه وأعمال منظمة التحرير الفلسطينية في الشرق الأوسط في تلك الأيام: «ثمّة مقولة في الشرق الأوسط هذه الأيام: ما من يهودي بريء، ويجب أن يموت اليهود جميعاً». [14]

كانــت المحرقــة مهيمنة على شعور بيغن بشدّة، حتى أنّه عَدَّهــا طوال مسيرته البوصلةَ التي تُرشِد إسرائيل إلى الطريق الصحيح. [15] ولكنّ كلماته في يونيو عام 1982م تجاوزت حتى خطابه المعهــود؛ إذ أعاد بيغن إحيــاء الصدمة المختارة لدى الشعب اليهودي، وهــي ممارسة يلجأ إليها القــادة في أوقات التهديدات الأمنية. [16] وعندما يستحضــر القادة الصدمة المختارة في الحياة المعاصرة، فإنّهم يولِّدون إحساساً بخطر مستمر مباشر مُحدِق بالجماعة، يفاقم كثيراً المخاوف الوجودية. ومن المعروف أنّ بعث المخاوف مجدّداً على هذا النحو ممكن عن طريق انهيار الزمن، وهــو شكل متطرف من الضبابية النموذجية التي توجدها الذاكرة الجمعية في الصلات الشعورية واللاشعورية بين صدمة سابقة وتهديد حالي. [17]

كان بيغــن، وهو نفسه أحد الناجين من المحرقة، أسير صوره عن الماضي، التي استخدمها فــي الوقت نفسه لدعــم قيادته وقراراته. وكان أحيانــاً يعتقد أنّه يحارب هتلر فعليــاً: «أشعر أنّني رئيســ وزراء مفوض بقيادة جيشــ مقدام يواجه برلين، حيث يختبئ هتلــر وأتباعه بين المدنيين الأبرياء في سرداب عميق تحت الأرض». [18] كتب بيغن هذه الكلمات في رسالة رسمية موجَّهة إلى رئيســ الولايات المتحدة الأمريكية بعد شهرين من احتجــاج الكاتب الإسرائيلي المشهور عاموس أوز على انهيار الزمن هذا تحديداً، مذكِّراً رئيس الوزراء أنّ «هتلر ليس مختبئاً في النبطيّة أو صيدا أو بيــروت، وأنّــه مات واحترق». [19] كان ذلك الصوت صــوت أقلية في الجمهور الإسرائيلي قاومت الاستحضــار الوحشي للمحرقة. وحاول أوز إزالة انهيار الزمــن وفضح منطق بيغن المناور، ولكن مــن دون جــدوى. وفي ضوء مقارنات من هــذا القبيل، لم يعد ثمّة متسع لضبــط النفس أو الحلول السياسية. وفعلاً، فقد توحَّدت أكثرية الجمهور اليهودي الإسرائيلي من مختلف الأطياف السياسية خلف قرار رئيس الوزراء القاضي بالرد على التوتر باستخدام القوة العسكرية الجبارة. [20]

وفــي واقع الأمر، قد تغدو الذاكرة الجمعية سلاحــاً ذا حدّين. فعند الفشل في تأمين إجماع بشــأن أهداف تُعَـدّ مشروعة ضد جماعة «الأغيار»، تغدو الذاكــرة الجمعية عامل تقسيم أكثر من كونها عاملاً يعزّز تماسك جماعة «نحن». ومن المثير للسخرية أنّ بيغن نفسه وقع ضحية استخدام أتباعــه الذاكرة الجمعية ضد قرار الانسحــاب من صحراء سيناء بموجب بنود اتفاقية السلام مع مصر، التي وقّعها بنفسه قبل بضعة أشهر من حرب لبنان عام 1982م. ومع أنّ المعارضة أتت من مجموعــة صغيرة متطرفة، فإنّها تحدّت قيادة بيغن على نحــوٍ أصابه بالصدمة. [21] ولكنّه استعاد دعــم أتباعه الكامل بعــد بضعة أشهر، ليصبح من جديد سيد الذاكــرة الجمعية، ويستخدمها في تبرير الذهاب إلى الحرب عبر الحدود الشمالية.

القادة واستخدام الذاكرة الجمعية إستراتيجياً للدفع نحو التسوية

ترمــي التسويــة إلى إقامــة علاقات ســلام طويلة الأجل بيــن الجماعات التــي اشتركت في صراعــات عنيفــة متواصلة. وتُعَدّ التسويــة تتويجاً لاتفاق حيال قضايا اجتماعيــة سياسية. [22] ولا بُــدّ من مرحلة تمهيدية، قبل أن تسمح المجتمعات لقادتهــا بالالتزام بأيّ اتفاقية من هذا القبيل. وهــي مرحلة تُسهِم في تهيئة المجتمعات لخيار التنازلات من دون السماح لأشباح الماضي المؤلم بإعاقــة التسويــة المحتملة. تؤدي الذاكــرة الجمعية في هذه المرحلة التمهيديــة دوراً رئيساً. وفي ضــوء تأثيرهــا الكبير في إبقاء جــذوة الصراعات مشتعلة، أو حتى تأجيجهــا مثلما أوضحنا آنفاً، سنبيّــن لاحقاً كيف يستطيع القادة استحضار الذاكــرة الجمعية لتخدم الهدف المعاكس، وتحشد الدعم للتسوية.

اضطر إسحاق رابين، بعد أن قرَّر التفاوض مع الفلسطينيين على اتفاقية السلام عام 1993م، إلــى إقناع الجمهور الإسرائيلي بــأنّ رسم صورة مغايرة للعدو السابق أمر ممكن. واضطر، إضافة إلــى ذلك، إلى مواجهة مخاوف إسرائيل الوجودية، التــي زاد من حدتها الوجود المخيّم للمحرقة في الذاكرة الجمعية الإسرائيلية. وقد لجأ رابين إلى استخدم إستراتيجية ثلاثية الأجزاء: احتواء ذكريات المحرقة الرهيبة، والتركيز على الذاكرة الجمعية للصراع بحدّ ذاته، وإثارة التعاطف مع معاناة الأعداء السابقين، ومن ثَمّ إيجاد طبقة من الذاكرة الجمعية يستطيع المجتمعان تقاسمها.

وعلـى النقيضـ من تفسير بيغن للمحرقـة، الذي يقول إنّها دليل دامغ علـى ضرورة الفصل والاعتمـاد علـى تعزيز القـوة العسكرية بصورة دائمة، فقـد تبنّى رابين وجهة نظـر الأمّة الواثقة بنفسها التي يمكنها أن تختار توجيه مصيرها إلى مستقبل مسالم آمن، وعَدّ المحرقة ذكرى مؤلمة لا شـأن للأحداث الحاضرة بها. كان رابيـن مؤمِناً بالسيكولوجيا الوطنية للمحرقة، وشديد التأثُّر بهـا.[23] فهو أيضاً يؤمِن بـأنّ الفلسطينيين اضطهدوا اليهود لمجرّد أنّهـم يهود، مثلما اضطهدهم أعداؤهـم السابقون. لكـنّ رابين، وعلى النقيض مـن بيغن،[24] لم يكن أسيـر الماضي المرعب، فآمـن بضرورة ألّا يحفـظ التاريخ انطباعاً ذاتياً لشعب تحت الحصـار.[25] وهذه سمة سائدة في التفكير الإسرائيلي. وعلى نحو ما قال رابين أمام الكنيست: « إنّ قرار تحرير أنفسنا من إحساس الانعزال الذي سيطر علينا زهاء نصف قرن تقريباً عائد إلينا نحن».[27]

ركّـز رابيـن في أكثر خطاباته ما بين عامـي 1993م، و1995م على أحدث طبقة من الذاكرة الجمعية الإسرائيلية: ذاكرة التجدّد الوطني والصراع مع الفلسطينيين الذي كان جزءاً رئيساً من تاريـخ إسرائيل منذ تأسيسها. وعلى النقيض من ذاكرة المحرقة المحبطة، تمكّن رابين، اعتماداً علـى هـذا الجزء من التاريخ، من التركيز على نفقات الحرب، وعلـى حرية اتخاذ القرار بإنهائها أيضـاً. وزيادة على ذلك، فقد أتاح له استحضار آلام الحـرب بصفته موضوعاً رئيساً في الذاكرة الجمعيـة بزيادة التعاطف مع الآلام المماثلة التي يعانيهـا الفلسطينيون، وبإرساء أساس لتطلعات مشتركة في إنهاء المأساة، ومن ثَمّ الصراع.

أظهـرت الدراسات المتعلّقة بالمناطق التي اندلعت فيها الحروب، أنّ التعاطف مهم وعظيم الأثـر فـي عملية التسوية؛ نظراً إلى ما يتمتع به من قدرة على رسم صورة مألوفة أقل تهديداً للعدو السابق.[28] وكان التشجيع على مشاعر من هذا القبيل تجاه الفلسطينيين صعباً – إلى حدّ كبير– علـى شخصـ قضى معظم سني عمره فـي محاربتهم، ولم يُظهِر قطّ تعاطفـاً معهم، ولا سيما في أثنـاء الانتفاضة الأولـى (1987م– 1990م). ولكنّ رابين كان معروفـاً بحساسيته الشديدة تجاه فقـدان الجنود ومعاناتهم مهمـا كانوا. ولعلّ هـذه الحساسية عزَّزت استحضـاره الفريد للذاكرة الجمعيـة، الذي عبَّـر عنه أول مرّة قبل خمسـة وعشرين عاماً في ذروة مجـده إبّان توليه منصب رئيـس أركان الجيش الإسرائيلـي المنتصر في حرب حزيران عـام 1967م. ففي خطاب النصر، وجـد رابين أنّ زيـادة التعاطف مع معاناة العـدو ضرورية إلى جانب الشعور بـالآلام التي قاساها

جنـوده: «لم يشاهد الرجال علـى الجبهات عظمة النصر بأعينهم المجـردة فحسب، بل شاهدوا نفقاته الباهظة، ورأوا بأم أعينهم رفاقهم يسقطون بجانبهم مضرجين بالدماء أيضاً. وأنا أعرف أنّ الثمن الباهظ الذي دفعه العدو قد أثار مشاعر كثير من رجالنا».[29] كانت هذه الكلمات كلمات شجاعة بصورة استثنائية، في وقت كانت فيه إسرائيل لا تزال في حالة حداد على قتلاها.

وبوجـه عام، تُطـوِّر الجماعـات المتحاربـة أنواعـاً منفصلـة متضاربة من الذاكـرة حيال الصراع، وتنكر قصة العدو التاريخية، وقد يفضي ذلك إلى نشوب مزيد من الصراعات.[30] لذا، كانـت محاولة رابين إيجاد طبقة مشتركة متعاطفـة من الذاكرة الجمعية عملاً استباقياً، قد يغيِّر الصـورة النمطية لجماعة «الأغيار» بوصفها تهديداً صرفاً. واظـب رابين على تقديم وجهة نظره التي تتحدث عن الألم المشترك، حتى عندما تحدّث عن أقدس قيم الشجاعة الإسرائيلية ومُثلها، وحتـى في أحلك ظروف الصراع. وفي الذكرى العشرين لحرب أكتوبر عام 1973م؛ أكثر الحروب إيلاماً وبطولة في تاريخ إسرائيل، تجنَّب رابين الخطاب المألوف عن البطولة والتضحية بالنفس، مشـدِّداً، عوضاً عن ذلك، على عبرة محدودية القوة العسكرية، وإمكانية إيجاد الحلول السياسية، وهي دروس اعتقد أنّ إسرائيل وأعداءها قد تعلّموها.[31] بعد ذلك، وفي خضم الهجمات الإرهابية الضخمـة ضـد الإسرائيليين عـام 1994م، والاتهامات المتصاعدة الموجَّهة إليـه بوصفه مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن موت عشرات الإسرائيليين، وعن تدهور الأوضاع الأمنية منذ توقيع اتفاقيات أوسلـو؛ واصـل رابين حديثه عن ألـم الفلسطينيين ومعاناتهـم التي تعادل معانـاة الإسرائيليين. وعرضـ أمام الكنيست تفاصيـل عن مئات القتلى والجرحى من الطرفين خلال أعوام الانتفاضة، ولم يتردّد في ذكر آلام الفلسطينيين وحياتهم الشاقة تحت نير الحكم الإسرائيلي.[32]

لقـد أثبت اغتيال رابين عـام 1995م – بوضوح شديد– عجز هـذه الإستراتيجية عن طرد جميـع أشباح الصدمة اليهودية المختـارة المخيفة، التي استحضرها خصومه بكثرة.[33] وحفلت الصحافـة الإسرائيليـة عام 1994م، و 1995م ببيانات من سياسييـن يهدفون إلى إحباط التسوية مـع الفلسطينيين وتحدي قيـادة رابين. فقد واظبوا على تصوير الاتفاقيـات على نحوٍ يوحي بأنّها ستُفضـي إلى محرقـة جديدة، ونعتوا رابين نفسـه بالشيطان النازي. وأطلقـوا أيضاً اسم «حدود أوسشويتـز» بصورة منهجية على حدود إسرائيل المقترحة بموجـب اتفاقيات أوسلو، قائلين: «إنّ رابين كان يدفع إسرائيل نحوها».[34] ولم تشهد إسرائيل قطّ تحريضاً بمثل هذه الشدّة يلوِّح مهدِّداً

بذاكرة المحرقة بوصفه سلاحاً مدمّراً. وفي النهاية، أوجدت هذه الدوافع تبريراً أخلاقياً لاغتيال رئيس الوزراء.[35] يُثبت هذا التطور قوة الذاكرة الجمعية الهائلة في إثارة المخاوف ومشاعر النقمة والكراهية. وغالباً ما يكون القادة أصحاب المحاكمات المنطقية في وضع لا يُحسدون عليه قطّ عندما يتنافسون مع رموز عاطفية.[36] هذا من دون أن ننسى القادة الذين يحاولون استخدام الذاكرة الجمعية لتحقيق الهدف المضاد، وتعبئة الدعم لترك الماضي المؤلم خلفهم، والعمل من أجل التسوية.

لكن إرث رابين لم يُدفن معه؛ إذ دعمت الأكثرية الشعبية عملية السلام، وقبلت التسوية على صعيد الأراضي بعد لأْي. لقد اغتيل رابين على يدي متشدِّد، لكنّ محاولات إيقاف عملية السلام باستحضار ذكرى المحرقة مُنِيت بالفشل. ولا يثبت هذا عظمة قيادة رئيس الوزراء رابين فحسب، بل قدرة إستراتيجيته على الاستمرار أيضاً.

إضافة إلى ذلك، أسَّس الإسرائيليون والفلسطينيون في الأعوام الأخيرة مجموعات تهدف إلى تقاسم الذاكرة الجمعية للألم والفاجعة، واستخدامها من أجل تحقيق التسوية. وأسَّس الآباء الذين فقدوا أبناءهم من الطرفين منتدى العائلات الثكلى الداعم للسلام والمصالحة والتسامح.[37] وأسس المحاربون القدماء الفلسطينيون والإسرائيليون حركة «مقاتلون من أجل السلام»، وهي حركة تسعى لإيقاف دائرة العنف عن طريق رفع وعي المجتمعين بآمال المجتمع الآخر ومخاوفه ومعاناته.[38] حيث تزعم كلٌّ من المجموعتين أداء دور في قيادة الجماعات المتباينة، وهما تتوليان مهمة نشر أفكار شبيهة بأفكار رئيس الوزراء رابين. لكنّهما تتقدَّمان عليها خطوة إضافية؛ إذ تصنعان من صدمات الماضي وآلامه، التي سبَّبها كلّ طرف للآخر، رافعة لإنشاء خط انطلاق جديد للعلاقة بين الجماعتين المتصارعتين. وزيادة على ذلك، تتعامل المجموعتان مع صدمات الماضي بوصفها مزايا مؤثِّرة بما فيه الكفاية لتصبح عنصراً إضافياً من الهوية المشتركة مع جماعة «الأغيار». ويساعد الاتكاء على صدمات الماضي في بناء هوية عليا جامعة لضحايا الصراع، وهي هوية شاملة تضاف إلى الهويات المنفصلة، وحتى المتعارضة، للجماعتين مثلما هو حال الإسرائيليين والفلسطينيين.

يُعَدّ التعاطف موضوعاً رئيساً في استخدام الذاكرة الجمعية على نحوٍ إيجابي. وقد يضفي الألم المشترك على الآخر وجهاً مألوفاً جديراً بالتعاطف، ثمّ يغيِّر أنماط الموقف الشخصي

الأساسيــة المتبادلــة بيــن أعضــاء الجماعتيــن، ولاحقاً بيــن المجتمعيــن. [39] ولا تسعــى هاتان المجموعتــان إلــى مجرّد الحدّ مــن استخدام الأحــداث المؤلمة في مفاقمة الصــراع فحسب، بل تسعيــان أيضــاً إلى تحويلها إلى رمز فاعــل قد يُفضي إلى التسوية، عوضاً عــن كونها قصة تهديد وانتقــام. حيث تشبه وجهة النظر هذه نظريــة بيتنسكي عن محبّة الآخر (**allophilia**)؛ أي إيجاد المواقف الإيجابية تجاه الآخر. [40] ويرى بيتنسكي أنّ تخفيض منسوب الكراهية أو إيجاد التسامح ليــس كافياً لمنع تدهور علاقــات الجماعات المتباينة في أثناء أزمة مــا، وأنّه يجب التشجيع على محبّــة الآخر بصورة مستقلة؛ وذلك لتخفيض منســوب الكراهية، والتشجيع على علاقات إيجابية بيــن الجماعات المتباينة في الوقــت نفسه. ختاماً، يُظهِر بروز الجماعات الإسرائيلية الفلسطينية أنّ استحضــار الذاكرة الجمعية ليس حكراً على القــادة السياسيين الرسميين فقط، بل إن القادة الشعبييــن العادييــن قادرون على القيام بذلــك أيضاً، حيث يؤدي استخدامهــم الإيجابي للذاكرة الجمعية دور أداة قيادية قادرة على تحرير المجتمعات من عبودية العداوة المتبادلة.

خلاصة

يُظهِــر هذا الفصل إمكانيــة استخدام الذاكرة الجمعية في تحقيــق التسوية على الرغم من ندرة حدوث ذلك، ويُقدِّم المزايا الرئيسة لهذا الاستخدام.

إنّ الذاكــرة الجمعيــة، ولا سيمــا الطبقة التي ترتبط بماضٍ مؤلم، مصــدر فاعل في متناول اليــد لتعزيــز التماســك الاجتماعــي والقيادة. وهــي (الذاكرة الجمعيــة) فاعلة علــى نحوٍ خاص لــدى الجماعــات المنخرطة في صراعات متواصلة؛ لأنّ الرموز التــي تُنتِجها مرتبطة بجو الخوف والكراهية الذي تعيشه هذه الجماعات. لذا، يستحضر القادة الذاكرة الجمعية على نحوٍ يُسهِم في تأجيج الصراع مع جماعة «الأغيار» في أكثر الأحيان.

لكنّ هــذه الدراسة تُظهِر وجود بديل يتمثَّل في استحضــار الذاكرة الجمعية خدمة للتسوية. وهــذا البديــل أكثر صعوبة، ويُرجَّح أنه سيضع القادة في مواجهة معارضة عنيفة وقوية من جمهور غارق في ماضيه المؤلم.

أمّــا السمة المركزيــة في استخدام الذاكــرة الجمعيــة إيجابياً فتتمثَّل فــي مراعاة طبقات الذاكرة المختلفة، والتركيز على طبقة الصراع نفسه، مع إبقاء الألم الذي سبَّبته صدمة الجماعة

المختارة منفصلاً عن الأحداث الحالية. وفي هذه الطبقة من الصراع، يجري التركيز على نفقات الحرب التي يتكبّدها الطرفان بوصفها جزءاً يمكن تقاسمه مع جماعة «الأغيار»، ويسمح بالتعاطف مع آلامها. ومن شأن الحزن المشترك هذا أن يعزّز التطلعات المشتركة بهدف إنهاء الحروب.

أضف إلى ذلك أنّ هذه الطبقة المشتركة قد تُسهّل القيام بخطوة جريئة، تتمثّل في الاعتماد على صدمات الماضي بوصفها أساساً لإنشاء هوية مشتركة لضحايا الصراع، عوضاً عن استخدامها في إثارة القلق والفصل. وهي هوية عليا جامعة تشمل هويتي الجماعتين المنفصلتين. وتحوّل هذه العملية نتائج العنف الدموية التي أنزلها كلّ مجتمع بالمجتمع الآخر، إلى خط انطلاق جديد لعلاقة تتسم بالتعاطف والتفهّم بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار».

ووفقاً لما سبق، تشير السمات المبينة في دراسة الحالة الإسرائيلية كيف يمكن تسخير الذاكرة الجمعية لتحقيق أهداف سلمية بوساطة قيادة الجماعات المتباينة في صراعات أُخرى. وما دامت هذه الرؤية لاستخدام الذاكرة الجمعية بصورة إيجابية قد ولدت بالرغم من وطأة الصدمة اليهودية المختارة التي اتسمت بشدتها وطغيانها، وعلى الرغم من الألم الشديد المتواصل الذي أنزله كلٌّ من المجتمعين بالآخر؛ فإنّ ذلك يعزّز الثقة بإمكانية استخدام الذاكرة الجمعية في خدمة السلام.

Notes

ملحوظة من الكاتب: يتقدَّم الكاتب بالشكر إلى تود بيتنسكي، وإلى ثلاثة مراجعين مُغْفلين على اقتراحاتهم وتوصياتهم البنّاءة والمفيدة، وإلى يالي حشاش على المساعدة البحثية الممتازة.

(1) Maurice Halbwachs, On Collective Memory (Chicago: University of Chicago Press, 1992).

(2) Barry Schwartz, “The Social Context of Commemoration: A Study in Collec– tive Memory,” Social Forces 61, no. 2 (1982): 374–402.

(3) Dominick La Capra, Writing History, Writing Trauma (Baltimore and Lon– don: The Johns Hopkins University Press, 2001), chapter 2.

(4) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, “Intergroup Leadership,” Leadership Quar– terly 18, no. 6 (2007): 586–605; and Mari Fitzduff, “Ten Things Lead– ers Ought to Know— and Do—About Conflicts and War,” in Leadership Is Global, ed. W. Link, T. Corral, and M. Gerzon (Tokyo: Shinnyo–en Founda–

tion, 2007), 87–110.

(5) Stuart J. Kaufman, "Symbolic Politics or Rational Choice? Testing Theories of Ex– treme Ethnic Violence," International Security 30, no. 4 (2006): 45–86.

(6) See Yael Zerubavel, Recovered Roots, Collective Memory and the Remak– ing of Israel Na– tional Tradition (Chicago: Chicago University Press, 1995); Anita Shapira, Land and Power: The Zionist Resort to Force, 1881–1948, trans. William Templer (New York: Oxford Univer– sity Press, 1992); Idith Zertal, Israel's Holocaust and the Politics of Nationhood (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005); and Irit Keynan, "Re'i Adama: Patterns of Coping with the Loss of Soldiers in Israel" (Final Thesis, National Defense College, 1996) (Hebrew).

(7) Knesset is the Israeli parliament. All the deliberations and speeches can be found in the Knesset archives and online: http://www.knesset.gov.il. Col– lective Memory and Intergroup Leadership 229

(8) All quotations, from all sources, were translated from Hebrew by the author of this chapter.

(9) Vamik D. Volkan, "Large–Group Identity and Chosen Trauma," Psycho– analysis Downunder 6 (2005), http://www.psychoanalysis.asn.au/dow– nunder/backissues/6/427/large_group_vv.

(10) Irit Keynan, Holocaust Survivors and the Emissaries from Eretz–Israel: Dis– placed Per– sons Camps in Germany 1945–1948 (Tel Aviv: Am Oved, 1996) (Hebrew).

(11) Daniel Bar–Tal, Living with the Conflict: Socio–psychological Analysis of the Jewish Soci– ety in Israel (Jerusalem: Carmel, 2007) (Hebrew); Zertal, Israel's Holocaust and the Politics of Nationhood.

(12) Cabinet meeting, June 5, 1982, cited by Aryeh Naor, Government at War: How the Israeli Government Functioned during the Lebanon War (1982) (Tel Aviv: Yedioth Aharonoth Press, 1986), 47 (Hebrew).

(13) Cabinet meeting, June 6, 1982, cited by Ofer Grosbard, Menachem Begin: Portrait of a Leader (Tel Aviv: Resling, 2006) (Hebrew), 273.

(14) Menachem Begin speaking at the 95th session of 10th Knesset, June 8, 1982, http://www.knesset.gov.il.

(15) Yehiam Weitz, "Menachem Begin and the Holocaust" (paper presented at a semi– nar on Begin's heritage to mark the tenth anniversary of his death, Haifa, Israel, University of Haifa, March 20, 2002) (Hebrew).

(16) Volkan, "Large–Group Identity and Chosen Trauma"; Stuart Kaufman, Modern Hatreds: The Symbolic Politics of Ethnic War (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001).

(17) Volkan, "Large–Group Identity and Chosen Trauma."

(18) Letter from Begin to President Ronald Reagan, Jerusalem Post, August 4, 1982.

(19) Amos Oz, "An Open Letter to the Prime Minister," Yedioth Aharonoth, June 22, 1982.

(20) See, for example, the editorial column in Yedioth Aharonoth, Israel's largest newspa– per, on June 6, 1982, which in essence said, "Now there is no op– position . . . now we are all one people in army uniform."

(21) Prime Minister Begin speaking at the 65th session of the 10th Knesset, March 2, 1982, http://www.knesset.gov.il.

(22) Bar–Tal, Living with the Conflict.

(23) Yitzhak Rabin speaking to the Knesset to mark fifty years of the Palmach, October 8, 1991, http://www.knesset.gov.il.

(24) Yitzhak Rabin speaking at the 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, http://www.knesset.gov.il.

(25) Speech at Sachsenhausen concentration camp, September 16, 1992, http://www.rabincenter.org.il/education/kits/gvulot_9years/marachai–shieur/Pages/default.aspx.

(26) Shapira, Land and Power; Zertal, Israel's Holocaust and the Politics of Na– tionhood.

(27) 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, http://www.knesset.gov.il.

(28) Jody Halpern and Harvey M. Weinstein, "Rehumanizing the Other: Empathy and Reconciliation," Human Rights Quarterly 26, no. 3 (2004): 561–583.

(29) The full speech can be found on the Knesset Web site: http://www.knesset.gov.il/rabin/heb/Rab_Bio.htm.

(30) Robert I. Rotberg, "Building Legitimacy Through Narrative," in Israeli and Pales– tinian Narratives of Conflict, ed. Robert I. Rotberg (Bloomington: In– diana University Press, 2005), vii; Elazar Barkan, "History on the Line, En– gaging History: Managing Conflict and Reconciliation," History Workshop Journal 59, no. 1 (2005): 229–236.

(31) Yitzhak Rabin speaking at the 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, http://www.knesset.gov.il.

(32) 204th session of the 13th Knesset, April 18, 1994, the government's an– nouncement about the security and political situation, Yitzhak Rabin's speech, http://www.knesset.gov.il.

(33) Michael Karpin and Ina Friedman, Murder in the Name of God: The Plot to

Kill Yitzhak Rabin (Tel Aviv: Metropolitan Books, 1999) (Hebrew). 230 Cases in Context

(34) Knesset member Rehavam Zeevi, January 1994, cited in Ha'ir Newspaper, Novem– ber 10, 1995.

(35) Aryeh Nadler, "Incitement and Assassination," in Assassination: The Murder of Rabin and Political Assassinations in the Middle East, ed. Charles S. Lieb– man (Tel Aviv: Yitzhak Rabin Center for Israel Studies and Am Oved, 1998), 35–48 (Hebrew).

(36) Kaufman, "Symbolic Politics or Rational Choice?"

(37) On the forum, its aims, and activities, see http://www.theparentscircle.org.

(38) On the movement, its aims, and activities, see http://www.combatantsfor–peace.org/default.asp?Ing=eng.

(39) Halpern and Weinstein, "Rehumanizing the Other."

(40) Todd L. Pittinsky, "Allophilia and Intergroup Leadership," in Building Lead– ership Bridges 2005: Emergent Models of Global Leadership, ed. Nancy S. Huber and Mark C. Walker (College Park, MD: International Leadership Association, 2005) 34–49. Pittinsky derives the term from the Greek word meaning "liking, or love of, the other."



الفصل السابع عشر

قيادة معتقدات متباينة

التقريب بين الجماعات الدينية

إيبو باتل

إنترفيث يوث كور

أبريل كونز

إنترفيث يوث كور

نواه سيلفرمان

إنترفيث يوث كور

تغدو القيادة الفاعلة التي تشجّع على إقامة علاقات إيجابية بين الجماعات المتباينة حاجة ملحة، لا سيّما حين تعرِّف الجماعات نفسها وفقاً لخطوط دينية. ويشهد التاريخ الإنساني والأحداث المعاصرة على عنف الصراع بين الجماعات الدينية المقسّمة وفقاً لهويات دينية؛ وذلك نظراً إلى طبيعة الحافز الديني.[1] ولكنّ التاريخ الحديث يُثبِت أيضاً أنّ الحافز الديني هو مصدر هائل لتحسين ديناميات الجماعات المتباينة ومعالجة الأمراض الاجتماعية. وتواجه الإنسانية سؤالاً مهماً في حقبة من التديّن المتزايد والاتصال المتكرّر المكثّف بين أناس ينتمون إلى خلفيات متنوعة.[2] فهل سيُعرف عصرنا بعصر صراع الحضارات، أم أنّنا سنجد سُبُلاً للعيش

معاً بسلام، كي نُنشِئ من تفاعلاتنا المجتمع الأثير الذي وصفه مارتن لوثر كينغ جونيور في محاضرة نوبل 1964؟

> هنا تكمن مشكلة البشرية الكبيرة الجديدة. لقد ورثنا منزلاً كبيراً، «منزلاً عالمياً» عظيماً ينبغي أن نعيش فيه معاً (سوداً وبيضاً، شرقيين وغربيين، مسيحيين ويهوداً، كاثوليكين وبروتستانتين، مسلمين وهندوس)، بوصفنا عائلة منقسمة إلى حدّ كبير على صعيد الأفكار والثقافة والاهتمامات. ولمّا كان أحدنا لا يمكنه قطّ العيش من دون الآخر؛ فإنه ينبغي أن نتعلّم، بطريقة أو بأُخرى، العيش معاً في هذا العالَم الرحب. [3]

سنستكشف في هذا الفصل دور القيادة في تحديد مستقبلنا، وإن كان سيُقهر على أيدي مَنْ يُقسّمون ويدمّرون على أساس الاختلاف الديني، أم أنّه سيُبنى على أيدي الذين سيُحدثون توازناً من التعاون والاحترام المتبادلين. ونبدأ أولاً بتصنيف هذا الخيار من زاوية ما نسميه خط المعتقد، ومن ثَمّ نستخدم ذلك الانقسام الثنائي للتعبير بوضوح عن رؤية وإطار عمل لعلاقات إيجابية بين معتقدات متباينة ندعوها **التعددية**. ونخوض بعد ذلك في المزايا المشتركة بين إطار عملنا هذا ومنهجيات نظرية مختلفة تناولت قيادة الجماعات المتباينة، مستشهدين بعمل جيسيكا ستيرن عن دور القادة المركزي في الحركات الشمولية الدينية، وإمكانية أن يؤدوا أيضاً دوراً حاسماً في بناء التعدّدية الدينية. وفي نهاية المطاف، واعتماداً على مجمل خبرتنا التي تمتد زهاء عشرين عاماً من العمل على بناء حركة معتقدات متباينة بوساطة منظّمتنا؛ إنترفيث يوث كور (Interfaith Youth Core)، فإنّنا نحدِّد كفايات ثلاث، نعتقد أنّها تصنع قادة ناجحين لشباب من ذوي المعتقدات الدينية المتباينة.

خط المعتقد: الشموليون والتعدّديون

هيمن العنف الديني في سائر أرجاء العالَم على أخبار الأعوام الأولى من القرن الحادي والعشرين: المسيحيون الأرثوذوكس والمسلمون في يوغوسلافيا السابقة؛ اليهود والمسلمون في إسرائيل والأراضي الفلسطينية؛ الهندوس والمسلمون في الهند وباكستان؛ الهندوس والبوذيون في سريلانكا؛ المسيحيون والمسلمون في نيجيريا؛ وتطول اللائحة. واجتاحت الصحف ونشرات الأخبار وأكثر الكتب مبيعاً في الغرب موجة حديثة من المشاعر المعادية للأديان بوصفها ردّة فعل على هذه الظاهرة،تقول: «إن الدين يسمِّم كلّ شيء». [4] وهذه التركيبة خطيرة بوضوح؛ لأنّها

تَحُدّ من فهم الأجيال الناشئة للهوية الدينية، وتضعهم أمام خيارين اثنين: نبذ الهوية الدينية، أو التمسك بها، ليجدوا أنفسهم حتماً في صراع مع الذين يعتنقون معتقداً مغايراً.

إنّ استجابة الشباب لهذا الخيار الزائف تحمل في طياتها تبعات هائلة. لسبب واحد؛ فالشباب، في أغلب الأحيان، هم الذين يخوضون المعارك، ويَقتلون ويُقتلون في الصراعات الدينية في العالَم. ويفسّر هذا جزئياً أنّ أكثر مجتمعات المناطق حساسية في العالم على الصعيد الديني، هي مجتمعات شابة على نحوٍ مذهل؛ إذ لم يبلغ نحو 75 % من سكان الهند، الذين يربو عددهم على المليار نسمة، الخامسة والعشرين بعدُ؛ وتقل أعمار 85 % من سكان الأراضي الفلسطينية عن ثلاثة وثلاثين عاماً؛ ويبلغ متوسط أعمار سكان العراق تسعة عشر عاماً ونصفاً. ومع ذلك، فإنّ حفز هؤلاء الشباب إلى وضع همومهم الشبابية جانباً، وارتداء الأحزمة الناسفة، يحتاج إلى قوى إضافية. ويقتصر تركيز المتدينين المتطرفين على تجنيد الشباب؛ لأنّهم يرون فيهم ناراً يمكن إذكاؤها وتحويلها إلى جرائم جماعية.[5] وتضع هذه الظواهر المترابطة الشباب أمام مفترق طرق لأحد التحديات المركزية التي تواجهنا في العصر الحالي.

كتب المفكِّر والكاتب الإفريقي الأمريكي دبليو إي بي دو بويس قبل قرن مضى، قائلاً: «إنّ مشكلة القرن العشرين هي مشكلة خط اللون».[6] وإنّه لمن المخجل أنّ خط اللون لا يزال موجوداً. ومع ذلك، فقد ظهرت في مطلع القرن الحادي والعشرين الهوية الدينية، وهي أيضاً شديدة البروز ومسببة للخلاف، بصفتها تحدّياً جديداً، أي خطَّ فصلٍ جديداً، صاغ مسبقاً، وسيبقى، يصوغ العلاقات الإنسانية، وربّما يهيمن على القرن القادم.

ومع ذلك، لا نعتقد أنّ خط المعتقد يقسم الناس الذين ينتمون إلى هويات دينية مختلفة: اليهودي عن الوثني، والمسلم عن الهندوسي، والكاثوليكي عن البروتيستانتي، أو العلماني عن المتدين. في الواقع، يكمن التقسيم الأكثر بروزاً بين **التعدّديين المتدينين**، الذين يسعون جاهدين إلى بناء جسور من الاحترام والتعاون بين الجماعات التي تحمل معتقدات متباينة، **والشموليين المتدينين** الذين يسعون – من دون هوادة– إلى تدمير مَنْ يعتنقون معتقداً مختلفاً.

الشموليون المتدينون هم الذين يعتقدون: (أ) أنّ طريقة حياتهم وعقيدتهم وانتماءهم هي الطريقة الشرعية الوحيدة في العالَم، و (ب) يسعون إلى إدانة كلّ مَنْ يخالفهم وكرهه وقتله، أو

تحويلـه إلى معتقدهم. وينطوي التعريف بشقيـه، المعتقد والعمل، على المقدار ذاته من الأهمية؛ فلا يؤسس أحدهما شمولية من دون الآخر. ومن ثَمّ، فليست النظرية الدينية أو السياسية وحدها هـي ما يميِّـز شمولية أسامـة بن لادن، أو الحاخـام مئير كاهـان، أو إيريك رودولف، مثـلاً، إنّما استعدادهم للتعامل بعنف – وغالباً بعدائية– مع الذين لا ينسجمون مع رؤيتهم الكونية.

وفي واقع الأمـر، يمكننا أن نستمد إدراكنا المفاهيمي للتعدّدية الدينية من الأعمال الرائدة للفيلسـوف في العلـوم السياسية مايكل والزر، ومن أعمال ديانا إيك الباحثة في هارفارد ومؤسِّسة مشـروع التعدّدية. ويرى والزر أنّ التحدي الذي يواجهه المجتمع المتنوّع يكمن في تقبّل اختلافاته بمحبة والحفاظ على حياة مشتركة معاً. [7] وتقول إيك: إنّ التعدّدية ليست مجرّد أناس من مشارب مختلفـة يعيشون في أحياء متجاورة، بل تتخطى ذلك إلـى المشاركة المفعمة بالحيوية مع التنوع، عن طريق «السعي النشط للتفهّم عبر خطوط الاختلاف». ولا ينبغي لسعي من هذا القبيل أن يؤدي إلى الاعتقاد أن الأمور المختلفة صحيحة وحقة بالنسبة إلى أشخاص مختلفين وفي أوقات مختلفة، بـل تقبّل وجهة النظر الذاتية تجـاه الآخرين»، الذي يستدعي منّا التمسـك «بأعمق اختلافاتنا... بوساطة علاقة بالآخر، لا بمعزل عنه». [8]

نـدرك من إيك ووالزر أنّ التعدّدية هي شكل من أشـكال التعاون الاستباقي الذي يؤكّد هوية الجماعـات المكوِّنة للمجتمع، مع تأكيده على أنّ ازدهـار كلّ من هذه المكوّنات يعتمد على ازدهار المجمل. وبذلك، يمكن افتراض أنّ التعدّدية تتألف من مكوّنات ثلاثة، هي:

1. احترام الهويات (الدينية وغيرها) للجماعات المختلفة.
2. العلاقات الإيجابية بين المجتمعات كلّها.
3. علاقات الشراكة الفاعلة التي تُعزِّز المصلحة المشتركة لسائر الجماعات.

يشتـرك إطار عمـل التعدّدية هـذا مع مبـادئ دراسة العلاقـات الإيجابية بيـن الجماعات المتباينـة فـي كثير من المزايـا. ويعتمد بناء التعدّدية فـي أبسط أشكالها علـى تشجيع الاتصال بيـن جماعات» نحن» وجماعات «الأغيـار». ومع ذلك، وكما يشير بيتتسكـي وسيمون، فقد «لاحظ الباحثـون منذ زمـن بعيد أنّ مجـرد الاتصال غيـر كافٍ لتحسين العلاقات بيـن الجماعات». [9] ومـن الأهمية بمـكان أن يرتكز الاتصال على مفهومين اثنين يسمـوان على جماعات «نحن» وعلى

جماعات «الأغيار»، هما: أهــداف المصلحة المشتركة (المكوّن الثالث المذكور أعلاه)، واحترام الهوية (المكوّن الأول).

تُعَــدّ دراسة «كهــف اللصوص» المشهــورة، التي أجراهــا شريف وآخرون عــام 1961م، من الأمثلــة التي تبيِّن قــدرة أهداف المصلحة المشتركــة على بناء علاقات إيجابيــة بين الجماعات الفرعيــة التي ساد بينها توتــر سابقاً، وهذا ما يؤدي إلى هوية عليا جامعــة. وفي هذه الحالة، قاد الباحثــون مجموعتين من الفتيان في مجموعة من الأنشطــة المصمّمة لزرع بذور الصراع، بجعل المجموعتين تتنافسان على موارد شحيحة. وقد حاول الباحثون بعد ذلك تخفيف التوتر باستخدام مجموعــة من الأنشطة التي تعزِّز المصلحة المشتركــة، كالمشاركة الجماعية في سحب عربة من خندق، ليجدوا أنّ «حدّة الصراع انخفضت عندما اضطرت المجموعتان إلى تحقيق هدف يتطلّب منهما العمل معاً (أي هدف أعلى). لقد قرّبت الأهداف العليا الجامعة بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار»، وساعدت أعضاء الجماعة على إعادة تصنيف هويات مجموعتهم إلى هوية [عليا]». [10]

ومــع أنّ دراســة «متنزه كهــف اللصوص أو تمديــد نظرية الصــراع الواقعيــة» تُثبِت فاعلية استخــدام أهداف المصلحــة المشتركة العليا لتحسين العلاقات، فــإنّ استخدام نموذج التعدّدية الذي نعرضه في هذا الفصل لا يسعى إلى إعادة تصنيف كاملة، تُعرَف عادة بالاستيعاب، لهويات الجماعــات الفرعيــة (مثــل: البوذيــة، والمسيحيــة، والهندوسية) إلــى الهوية «التعدّديــة» العليا الجامعة. وتختلف التعدّدية عن الاستيعاب؛ لأنّ التعدّدية تتطلّب احترام هويات الجماعات الفرعية (المكوّن الأول)، ومن ثَمّ فهي أشبه بنموذج التمايز الثنائي بين الجماعات، الذي عرّفه هيوستون وبراون، وشرحه بيتنسكي وسيمون.

> يُعَدّ نمــوذج التمايز الثنائي بين الجماعات مثــالاً على العلاقات الإيجابية بينهــا، يمكن بوساطته تعزيــز الهوية العليا الجامعة مع الحفاظ على الهويات المميّــزة للجماعات الفرعية. ويدعو [هذا] النمــوذج إلــى احترام هويــات الجماعات الفرعيــة المحتواة ضمــن هوية عليا جامعــة، بالمقدار نفســه الذي تُحترم فيــه الهوية العليا الجامعة؛ بهــدف التشجيع على إقامة علاقــات إيجابية بين الجماعــات... ووفقــاً للنموذج، يمثّل الاعتراف بكلّ من الصلة بيــن الجماعات (أي هوية الجماعة العليا الجامعة) والاختلاف (أي هويات الجماعات الفرعية) الإستراتيجية الفضلى لإحداث تغيير في الموقف والسلوك، يجري تعميمه في أوضاع أخرى. [11]

وعوضاً عن التشجيع على هوية «تعدّدية» عليا طاغية قد تخنق هويات الجماعات الفرعية، يسعى نموذج التعدّدية الذي نشرحه هنا إلى ربط الخصائص المميِّزة لهوية جماعة فرعية ببناء علاقات إيجابية والتزام بالمصلحة المشتركة، ومن ثَمّ بالهوية «التعدّدية» العليا الجامعة.

كفايات القيادة الفاعلة في الأديان

يتطلّب تطبيق هذا النموذج قادة يتحلّون بكفايات خاصة. وتؤكّد جيسيكا ستيرن في دراستها المهمة عن الشمولية الدينية، التي موّلها مركز القيادة العامة في هارفارد (Center for Public Leadership at Harvard)، أنّ القيادة ركيزة أساسية في بناء الحركات الشمولية. وتشير ستيرن في نهاية فصل حمل عنوان «القادة وكوادرهم» في كتابها «إرهاب باسم الله» إلى أنّ «الحروب المقدسة لا تندلع إلّا عندما يشعر عدد كبير من الشباب بالذل والحرمان؛ وعندما يطفو على السطح قادة يُحسِنون استغلال هذه المشاعر؛ وعندما ترغب فئة في المجتمع، لسبب أو لآخر، في تمويلهم». [12] وليس مهماً إذا كان قمع الشباب حقيقياً أو متخيلاً؛ إذ «بمقدور قائد إرهابي بارع تعميق أو استغلال مشاعر الخيانة والرغبة في الانتقام» في الحالات جميعها. [13]

وفي حديث شخصي مع أحد كتّاب هذا الفصل، أشارت ستيرن إلى أنّ القيادة الناجحة هي ركيزة أساسية في بناء الحركات الدينية الشمولية الفاعلة، وهي قادرة أيضاً على حفز الحركات إلى التعدّدية الدينية. [14] لذا، سنخصِّص بقية هذه الفصل لمناقشة الكفايات الرئيسة التي يجب أن يتحلّى بها القائد الذي يرغب في بناء حركة، وتوجيهها نحو الجانب التعدّدي من خط المعتقد.

القدرة على صياغة رؤية مقنعة للتعدّدية الدينية

وجدت ستيرن «أنّ المتغيّرات نفسها (سياسية، أو دينية، أو اجتماعية، أو كلّ ما سبق)، التي يبدو أنّها جعلت شخصاً ما أن يصبح إرهابياً، قادرة على جعل شخص آخر أن يصبح قديساً». [15] وما يصنع الفرق، في أغلب الأحيان، هو أسلوب القادة في تأطير الوضع؛ إذ «قد يقتنع الشباب بأن أداء الأدوار التي تبدو بطولية أن يصبحوا قتلة قساة القلب لخدمة أفكار سيئة مُغلَّفة على نحوٍ مغرٍ.» [16]

ومن الأمثلة الجوهرية على مثل هذه الرؤى، البيان الذي أرسله ابن لادن إلى قناة الجزيرة عام 2001م، ويروي فيه قصة فتى يكتشف أنّ حيواناً (الولايات المتحدة الأمريكية) يعيق مسار

رجل دين (العالم الإسلامي). ويقوم الفتى بذبح الحيوان، الأمر الذي يعلق عليه رجل الدين قائلاً: «أنت أفضل مني اليوم يا بني». ومن ثَمّ يعلِّق ابن لادن على القصة.

> لقد أنار الله قلب هذا الفتى بنور الإيمان، فراح يقدِّم الأضاحيّ في سبيل «لا إله إلا الله». إنّها قصة فريدة وقيّمة ينتظر الشباب المسلمون أن يقصها عليهم دعاتهم، لتبيِّن للشباب أنّ [الخاطفين في 11/9] أناس تخلوا عن كلّ شيء في سبيل «لا إله إلا الله». [17]

يتبع ابن لادن قصته هذه بأُخرى تروي كيف قام عمّ الرسول – عليه السلام– حمزة بن عبد المطلب – رضي الله عنه– بقتل رجل ظالم. ويسبغ ابن لادن بهذه الطريقة الشرعية على هذا العمل، ويربطه بشخصية تاريخية عاشت في عهد الرسول – عليه السلام– يَعُدّها المسلمون شخصية بطولية، ويزعم أنّ بطولة هذا الرجل تنبع من عنفه. ويقول ابن لادن عن حمزة: «لقد حقّق نصراً عظيماً، ورفعه الله إلى مرتبة سيد الشهداء». [18]

يُعَدّ استخدام ابن لادن سردَ القصص من العوامل التي تجعل رؤيته فائقة البراعة والإغراء. لقد درس ستانلي هاورواس وغيره من علماء اللاهوت الجانب القصصي للهوية الدينية بإسهاب، ورأوا أنّ سرد القصص هو أمر جوهري للفهم الذاتي؛ الفردي، والشعبي: «وليست القصص شروحاً بديلة يمكننا أن نأمل يوماً ما بإيجاد ما يفوقها بساطة وصراحة. على العكس تماماً، فالقصص ضرورية كي ندرك جوانب وجودنا التي لا تقدِّم شرحاً أوفى؛ أي، الله والعالم والذات». [19] ووفقاً لدان بي ميك أدامز، وهو بروفيسور في علم النفس بجامعة نورث ويسترن، فإنّ « القصص توجِّه السلوك في كلّ لحظة، ولا تؤطر كيفية رؤيتنا للماضي فحسب، بل نظرتنا إلى أنفسنا في المستقبل أيضاً». [20] ويشير هذا البحث إلى أنّ العقل مستعد بصورة طبيعية لتقبّل البناء القصصي.

ونظراً إلى الصلة الوثيقة التي تربط بين السرد القصصي وتشكيل الهوية، يغدو تأليف قصص عن العنف الديني ضرورياً، إذا أراد المرء إنشاء هوية وخطط المقاتل الديني. فقد استخدم ابن لادن في النص السابق السرد القصصي المجازي والقصص الدينية؛ من أجل صياغة رؤية للعنف الديني، ونقل فكرته إلى المسلمين الشباب على نحو مثير، قائلاً لهم ما فحواه: «كي تربط قصتك بأمانة ربطاً وثيقاً بقصة الإسلام، عليك أن تمارس العنف ضد الظالمين، وأن

تقـف فـي وجههم». وعلى نحـوٍ مشابه، فإنّ إنشاء قصصـ عن التعدّدية الدينيـة هو أمر جوهري لإنشـاء هوية وخطـط شخص تعدّدي. لذا، يجب أن يكون قادة المعتقـدات المتباينة رواة قصص عـن التعدّدية، وأن يحيطـوا بالوضع الحالي المحلـي؛ لأنّه يستدعي بناء تعدّديـة، ويُلهِم الآخرين لتولـي القيـادة. لقـد سعينـا للقيام بذلـك في سياق هـذا الفصل عـن طريق تصـور قضية خط المعتقدوالإحاطة بها، وسرد قصة إمكانية التعدّدية الدينية.

الإلمام بالقصص الدينية التي تتحدث عن التعدّدية

يجـب أن يصل القائـد الناجح إلى صميم كلّ مجتمع متديـن، وأن يستخلص القصص التي تربط قصة ذلك المجتمع برؤية التعدّدية. ويجب عليه أيضاً أن يعرف الجوانب السائدة في تقاليد هويات الجماعات الفرعية، التي تسمح لأعضائها بالانتساب إلى هوية عليا جامعة، من دون التقليل مـن أهميـة هويتهم الفرعية. وكلّما برع القادة في نسج قصة التعدّدية من خيوط قصص التقاليد المميّـزة، كان سهلاً على الأتبـاع تصور الهوية التعدّدية على أنها تطـور طبيعي لهوية مجموعتهم الفردية.

يُعَـدّ هذا النوع من الاطّلاع الديني امتداداً لما يُدافع عنه ستيفن بروثيرو في عمله «الاطّلاع الدينـي» الذي أنجزه عـام 2007م. وينصب تركيز بروثيرو على معتقـدات وحقائق أساسية، مثل: أسماء أديان العالم الرئيسة، وكتبها المقدّسة، ومصطلحاتها الأساسية، ورموزها. وما كاد يتناول مفهـوم «الإلمام القصصي». [21] وسنركّـز هنا على ضرورة أن يتحلّى قائـد المعتقدات المتباينة الناجح بالبلاغة في قصص محدَّدة توضِّح مكوِّناً واحداً أو أكثر من مكوِّنات التعدّدية، إضافة إلى إلمامه بالمعتقدات الرئيسة والقصص العامة لتقاليد العالَم.

إنّ أفضـل القصصـ هي القصص والتعاليـم والشعائر الدينية التـي تتحدث عن العلاقات والأعمال التي تؤدي إلى التعدّدية الدينية. ويجب أن تشير القصص التي تتحدث عن العلاقات إلى أهميـة العلاقات مع الأشخاص المختلفين بعضهم عن بعض. ومـن التعاليم القرآنية الرئيسة في الإسلام – مثلاً– السورة 49: «وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا». وفي اليهودية، يعدّ سفر التثنية (10:19) «فأحبوا الغريب لأنكم كنتم غرباء في أرض مصر»، من التعاليم الرئيسة.

وإن القصص الرائعة التي تتحدث عن العمل هي القصص التي تتناول قيمة مشتركة بين أكثر المعتقدات الدينية، والتي من شأنها أن تقدِّم أساس العمل المشترك بين جماعات دينية مختلفة. فمثلاً، نجد في البوذية تعبيراً واضحاً عن قيمة مشتركة، هي خدمة الآخرين: «لو عرفت الكائنات ثمرة تقاسم الهدايا، مثلما أعرفها، ما كانوا ليستمتعوا باستخدامها من دون مشاركتها مع الآخرين» (إيتيفوتاكا: 18)؛ وفي المسيحية نجدها على النحو الآتي: «لأنّي جعت فأطعمتموني، وعطشت فسقيتموني... الحق أقول لكم: كلّما صنعتم شيئاً من ذلك لواحد من إخوتي هؤلاء الصغار، فلي قد صنعتموه». (إنجيل متى: 40–25:35)؛ وفي الهندوسية: «في البداية، خُلق الجنس البشري وواجب الخدمة الإيثارية معاً» (بهاغافاد جيتا: 3:10).

يجب أن يتوخى القادة الحذر فيما يخص استخدام هذه القصص، وأن يحترموا أيضاً التفسيرية الدينية المميّزة **لكلّ** المجتمعات المتدينة. ولا يستطيع قائد معتقدات متباينة – مثلاً– أن يزعم لنفسه سلطة دينية على المجتمعات كلّها. ويُعَدّ القيام بذلك تخطياً لحدود اللياقة، وخيانة لثقة القادة الدينيين الآخرين، وانتهاكاً للمبدأ القائل: «إن التعدّدية ليست ديناً جديداً يجمع بين معتقدات عدّة، ويشمل هويات جماعاته الفرعية أو يهيمن عليها». ويتمثّل دور القادة في نمذجة هذا النوع من الإلمام في معتقدهم الخاص، ومن ثَمّ تشجيع الأتباع على تحقيق إلمام مشابه في معتقداتهم الخاصة الموافقة. ويتطلّب ذلك أن يكون القائد مُلِمّاً – إلى درجة كافية– بالمعتقدات الأُخرى حتى يتمكّن، على سبيل المثال، من الرد على قصة روتها شابة يهودية عن حسن ضيافة عائلتها بقوله: «هل يرتبط ذلك بتأكيد اليهودية على الترحيب بالغريب؟».

من أمثلة القصص الرائعة، تأتي قصة جنان التي تشبك قصة القائد الشخصية بقصة عن معتقداتها على نحوٍ يجعل القصة تشير إلى التعدّدية. وجنان هي سيدة مسلمة من العاملين في إنترفيث يوث كور.

> تقول جنان: «عائلتي مسلمة، وديانا، صديقة أمي المقربة، كاثوليكية متدينة. وكانت ديانا وعائلتها أقرب إلينا من عائلتنا الكبرى في أثناء نشأتنا. وخلال زيارات ديانا لنا، كنت أوصلها بسيارتي إلى الكنيسة كلّ أحد، وكانت توقظني عندما كانت تلاحظ أنّني لم أستيقظ على صوت المنبه لأداء صلاة الصبح. وتذكرني علاقتنا بقصة جعفر الطيار، وهو ابن عمّ الرسول محمد عليه السلام؛ إذ أُوكِلت إلى جعفر، في أثناء اضطهاد المسلمين بمكة، مسؤولية قيادة جماعة من المسلمين

قرّرت الهجرة إلى مملكة الحبشة المسيحية. ولمّا التقى الملك النجاشي بهذه الجماعة، طلب إلى جعفر أن يُحدِّثه عن محمد عليه السلام. فنقل جعفر رسالة نبي الإسلام محمد عليه السلام، ثمّ تلا آية مريم التي تتحدث عن قصة عيسى عليه السلام وأمّه مريم، الأمر الذي أثّر كثيراً في النجاشي، فرحّب بالمسلمين في مملكته، وشجّعهم على ممارسة شعائر الإسلام بحرية. لقد حمى المجتمع المسيحي جيرانه الجُدد، وراعى كلّ مجتمع المجتمع الآخر واحترم اختلافه عنه. وهكذا كانت العلاقة بين عائلتي وديانا. كنّا جميعاً ملتزمين بمعتقداتنا، وكان ما يجمعنا معاً هو رحلات إيماننا، التي ناضلنا خلالها وعانينا جنباً إلى جنب. وتكمن قوة صداقتنا في القيم التي نتقاسمها، كما كان الحال بين جعفر والنجاشي».

لا تربط قصة جنان تجربة عائلتها الشخصية بقصة ذات جذور ضاربة في معتقداتها فحسب، بل توضّح من خلالها أيضاً أنّ للإسلام أساساً متيناً في دعم العلاقات التعدّدية، مثلما هو واضح من العلاقة بين جعفر والنجاشي ومجتمعيهما. وبعد أن أتقنت جنان حبكة قصتها، باتت مسؤولة عن روايتها بحيث يتمكّن الآخرون، لدى سماعها، من التفكير إن كان لديهم هم أيضاً علاقات متينة مع أناس مختلفين عنهم، وإن كان مجتمعهم الديني يمتاز أيضاً بتقاليد التعدّدية. ويمكن لجنان عند ذلك الاتكاء على معرفتها بتقاليد الشخص لمساعدة المستمع على بناء هذه الصلات، وتشجيعه بصورة استباقية على بناء التعدّدية.

ربط الآخرين بقصة التعدّدية بوساطة أنشطة فعلية

قال الحبر الأعظم إبراهيم جوشوا هيشيل ذات مرّة: «نبدأ أولاً بالكلام، وعلينا بعد ذلك الانتقال إلى العمل». لذا، يتعيَّن على قادة المعتقدات المتباينة الشروع في أنشطة فعلية تتيح للجماعات والأفراد ربط هويتهم المميّزة بالهوية التعدّدية العليا الجامعة، وبهدف المصلحة المشتركة. وأما ما يخص القادة الشموليين، فالنشاط الفعلي هو العنف. أمّا قادة الشباب أصحاب المعتقدات المتباينة، فالنشاط – في رأيهم– هو خدمة المجتمع ذي المعتقدات المتباينة، ومشروعات الحوار. وليست الخدمة قيمة مشتركة نجد تعبيراً عنها في جميع أديان العالم والمعتقدات الفلسفية، وتقدِّم من ثَمّ قاعدة مشتركة صُلبة يمكن صياغة تقدير متبادل استناداً إليها فحسب، بل هي (الخدمة) أمر يمكن للمرء القيام به أيضاً.

يتطلّب التميّز في هذه الكفاية مهارات في مجالات عدّة:

أولاً: تجنيد القائد الشركاءَ والمشاركين المناسبين لإنجاز مشروع ما؛ إذ تعمل أكثر مشروعات بناء الحركات نجاحاً على إشراك ما يدعوه مالكوم غلادويل «المُتبنين الأوائل».[22] وهؤلاء قادة موهوبون وأصحاب نفوذ وتأثير، وهم أول مَنْ يقدِّم الدعم لفكرة جديدة، ويبدؤون بنشرها في نطاق نفوذهم. ويجب أن يكون نفوذهم مفيداً على صعيد تعبئة الشباب بهدف بناء التعدّدية الدينية؛ وهؤلاء في أغلب الأحيان هم الشباب أنفسهم، ولكنّهم أناس أيضاً، كالناصحين الشباب المتدينين، الذين يتمتعون بجاذبية خاصة، واهتمام كبير بالشباب.

ثانياً: تصميم القائد مشروعات تمنح المشاركين إحساساً عميقاً بالإنجاز الجماعي، وتحترم مسبقاً الهويات الدينية. وينبع هذا من المناقشة التي دارت سابقاً بخصوص نظرية قيادة الجماعات المتباينة والتعدّدية الدينية، إضافة إلى أفضل الممارسات في تعلّم الخدمة والعمل في ظروف المعتقدات المتباينة، والمراجعة الكاملة لما سبق ليست في صُلب موضوع هذا الفصل. ويمتاز مشروع من هذا القبيل بهدف يمكن تحديده وتحقيقه بوضوح، ويستطيع المشاركون كافة دعمه وهم مرتاحو البال. ومن أمثلة ذلك: بناء منزل لعائلة محتاجة، أو ربّما، إذا كان مشروعاً قصير الأجل، بناء جدار من منزل. ويتمتع مشروع من هذا القبيل بهدف واضح، وسيلقى دعماً واسعاً من المجتمعات الدينية المشاركة كلّها. ويمكن لمشروعات أكثر إشكالية أن تكون مصيرية بالنسبة إلى بناء التعدّدية.

ثالثاً: قدرة القائد البارع على تهيئة الظروف المناسبة لإجراء الحوار الذي يعزِّز الهوية التعدّدية العليا الجامعة، مع حماية هويات الجماعات الفرعية. وينبع هذا مباشرة من أول كفايتين ناقشناهما، وهما: صياغة رؤية للتعدّدية الدينية، والطلاقة في القصص الدينية التي تتحدث عن التعدّدية. ولكنّ الحوار يجب أن يركِّز على استخلاص القصص الدينية التي تتحدث عن التعدّدية من معتقدات المشاركين تحديداً، ومن خبراتهم في الحياة. ويمكن تحفيز هذا بسرد قصة بسيطة مشجّعة، مثل: «أَخبِرْنا عن مرَّة خدمْتَ فيها الآخرين»، «وهل ثمّة قصة في عقيدتك تدعوك إلى خدمة الآخرين؟». يُذكَر أنّ هذا النوع من سرد القصص يُمكِّن المشاركين من بناء علاقات محترمة فيما بينهم مع الحفاظ على هويتهم التعدّدية.

رابعاً: تحديد المشاركين الذين يتحلّون بصفات قيادية، وترقيتهم إلى أدوار القيادة في بناء التعدّدية؛ إذ سيجذب كلّ مشروع مشاركين قادرين على التعبير عن التزام أكثر أهمية ببناء

التعدّديـة. وبذلك، سيبحث المنظّـم الناجح عن مثل هؤلاء المشاركين، ويطلـب إليهم أن يخطوا الخطـوة اللاحقة، وأن يصبحوا معاونين، يساعدون على التخطيـط للمشروع القادم، أو يسردون قصـة مشاركتهـم للآخرين. إنّ فرص قيادتهم لا نهاية لهـا. والجزء المهم هو أنّ أحداً ما يعترف بطاقاتهم الكامنة، ويطلب إليهم المشاركة.

خلاصة: وعظ الجوقة

علـى الرغم مـن أنّ استمرار العنف الديني العالمي في الوقـت الحالي واتساع رقعته، يحمل كثيرين على الاعتقاد أنّه من المكوّنات الضرورية للوجود البشري، أو الديني في الأقل، فإنّنا نسعى إلى إثبات عدم صحة هذا الأمر بالضرورة. ونحن، عوضاً عن ذلك، نعبِّر بوضوح عن رؤية للتعدّدية الدينيـة، نعتقد أنّ جذورها ضاربة في أعماق القصص الدينية نفسها، وتعتمد على بحوث موثوقة في علاقات الجماعات المتباينة، حتى نضمن لها النجاح. ونقول إنّ الأمر يتطلّب من القادة، وقادة المعتقـدات المتباينـة تحديداً، أن يبنوا هـذه الرؤية، لتحل قصة السـلام والانسجام محل قصة الصراع السائدة.

من التحديات التي كثيراً ما نواجهها في أثناء دفاعنا عن هذا العمل، أنّنا نقدّم وعظاً للجوقة فقـط: «هل التعدّدية موجّهة حصـراً إلى مَنْ آمنوا بها مسبقاً، وهي غيـر فاعلة في تغيير قناعات مَنْ ليسوا كذلك؟». ونقول إنّ استثمار كفايات محدَّدة، ووجود قادة معتقدات متباينة ناجحين، لن يكـون كفيلاً بتحفيز الجمهور الموجود مسبقاً فحسب؛ أي الجوقـة المعروفة، بل بتوسيع الجمهور باطراد أيضاً.

يفلـح تشبيـه الواعظ– الجوقـة جيداً في توضيح هـذه الكفايات. وأول شـيء يفعله الواعظ الجيـد هو تقديم الوعـظ للجوقة على شاكلة أغنية ملهمة؛ أغنية تشـرح بوضوح رؤية للعالَم مثلما يجـب أن يكـون. ثـمّ حرص الواعظ علـى أن تتعلّم الجوقـة الأغنية، لا أن تسمعهـا فحسب، بل أن تتبناهـا وتنشدهـا للآخريـن. ثـمّ تدريب الواعـظ الجيد أعضـاء الجوقة كافة كـي يصبحوا هم أنفسهم واعظين، ويبعث أعضاء الجوقة إلى العالَم كي يؤسّسوا جوقاتهم، ويصبحوا مديرين لها. بكلمـات أخرى، فالأمر الرئيس في إستراتيجيتنـا هو إقناع أعضاء الجوقة الموجودين أنّهم ليسوا مجـرّد مشاركين فحسب، بـل منتجين أيضاً؛ فهم الذين يضخّمون صوت الرؤية، ويوسّعون جمهور

الحركـة. وختاماً، فكلّنا أمـل، بمزيد من تحسين هذه الإستراتيجيـة وتطبيقها، أن نتمكّن – على الرغم من كلّ شيء– من البناء والعيش بسلام في «منزل العالَم» العظيم الذي تصوَّره مارتن لوثر كينغ جونيور قبل قرن مضى.

Notes

(1) Mark Juergensmeyer, Terror in the Mind of God: The Global Rise of Religious Violence (Berkeley: University of California Press, 2001); Samuel P. Hun– tington, The Clash of Civi– lizations and the Remaking of the World Order (New York: Simon & Schuster, 1996).

(2) Gilles Kepel, The Revenge of God: The Resurgence of Islam, Christianity and Judaism in the Modern World (University Park: Pennsylvania State Univer– sity Press, 1994); and An– thony Giddens, Runaway World: How Globaliza– tion Is Reshaping Our Lives (New York: Rout– ledge, 2003).

(3) Martin Luther King, Jr., “Nobel Lecture” (lecture, University of Oslo Audi– torium, Oslo, Norway, December 11, 1964), http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king–lecture.html.

(4) Christopher Hitchens, God Is Not Great: How Religion Poisons Everything (New York: Hachette Book Group USA, 2007).

(5) Eboo Patel, Acts of Faith: The Story of an American Muslim, the Struggle for the Soul of a Generation (Boston: Beacon Press, 2007), 125–150.

(6) W. E. B. Du Bois, The Souls of Black Folk: Essays and Sketches (Chicago: A. C. Mc– Clurg, 1903), vii.

(7) Michael Walzer, What It Means to Be an American: Essays on the American Experience (New York: Marsilio, 1996).

(8) Diana L. Eck, “What Is Pluralism?” 2006, http://www.pluralism.org/plural–ism/what_is_pluralism.php.

(9) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, “Intergroup Leadership,” Leadership Quar– terly 18, no. 6 (2007): 586–605.

(10) Ibid., 590.

(11) Ibid., 592.

(12) Jessica Stern, Terror in the Name of God: Why Religious Militants Kill (New York: HarperCollins, 2003), 236.

(13) Ibid.

(14) Jessica Stern, discussion with Eboo Patel, June 14, 2007, New York City.

(15) Stern, Terror in the Name of God, 283.

(16) Ibid., 263–264.

(17) Bruce Lawrence, Messages to the World: The Statements of Osama bin Lad–en (London: Verso, 2005), 154.

(18) Patel, Acts of Faith, 130–131.

(19) Stanley Hauerwas, The Peaceable Kingdom: A Primer in Christian Ethics (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1983), 26.

(20) Quoted in Benedict Carrey, “This Is Your Life (and How You Tell It),” New York Times, Health Section, Online Edition, May 22, 2007.

(21) Stephen Prothero, Religious Literacy: What Every American Needs to Know—And Doesn’t (New York: HarperCollins Publishers, 2007), 12.

(22) Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (New York: Back Bay Books, 2002), 197–199.



فهرس الكلمات

الذاكرة الجمعية 290

ج

ح

خ

ف

ق

ك

و

ي

تعريف بالمساهمين في هذا الكتاب

- **مـي الدبـاغ**: تعمل زميلـة باحثة في مدرسة دبي للحكومة، وفـي مدرسة هارفارد كينـدي. تشمل اهتماماتهـا البحثية علم النفسـ العابر للثقافـات، وعلم النفس الاجتماعـي/ المؤسساتي، وكذلك النظرية والأسلـوب الخاصين بتقدير العلاقة بين الذات والسياق، والفوارق في القيادة من حيث الثقافة والجنس، وصنع القرار، والنتائـج المتعلّقة بالعملية. حـازت الدباغ شهادة الدكتوراه فـي علم النفس من جامعـة أكسفورد، وذلك لقاء أطروحتها التي حملت عنوان «النساء العاملات في العربية السعودية: دراسة للشـدة والرخاء». وقد حصلت على شهادتها الجامعية الأولـى من جامعـة هارفارد، حيث تخرّجت بدرجاتٍ ممتـازة في اختصاص علم النفس.
- **مـاكـس هـ. بازرمان**: هو أستـاذ كرسي جيس أيزيدور شتراوسـ في مجال إدارة الأعمال لدى مدرسة هارفارد للأعمال. عمل سابقاً في: مدرسة هارفارد كيندي: قسم علم النفس، ومعهد العلوم الاجتماعية الكمية، ومركز جامعة هارفارد المعني بالبيئـة، وبرنامج التفاوض. وهو مؤلفٌ، ومشاركٌ في التأليف، ومحررٌ لستة عشر كتاباً وأكثر من مئة وثمانين مقالة بحثية أو فصلاً بحثياً. نال ماكس عام 2003م جائـزة إيفريت مندلسون للتميّز في الإشراف، وذلك من مدرسة خريجي الفنون والعلـوم فـي جامعة هارفارد لعام 2006م. ونال أيضـاً جائزة «إنجاز الحياة» من برنامج معهد آسبن للأعمال والمجتمع.
- **هيـذر م. كاروزو**: هي مرشحة السنة الخامسة للدكتوراه في السلوك المؤسساتي وعلـم النفسـ الاجتماعي فـي جامعة هارفـارد. وقد جـاءت إلى هـذا البرنامج

حاملةً خبرةً إداريةً مبكرة في الشركات المتعدّدة الجنسية البادئة حديثاً، حيث سحرتها القضايا التي يواجهها الأفراد القادمون من خلفيات مختلفة عندما يحاولون التعاون معاً. وإنّها الآن تستكشف سواءٌ في بحوثها المستقلة أو في بحوثها المشتركة، أساليب التعبير والفهم والتفاوض لهويات مختلفة، إضافة إلى الأدوار الحرجة التي تؤديها في نجاح التعلّم التعاوني والإبداع وصنع القرار. ويركّز بحثها الحالي على السلوك المناطقي وإرضاء الذات بوصفهما عائقين أمام التعاون بين الجماعات المختلفة.

- **كاندي كاسلبيري.سينغلتون:** هي المسؤولة الأولى عن الإدماج والتنوع في برنامج (UPMC)، وهو مشروعٌ للصحة العالمية بقيمة سبعة بلايين دولار. وقد عملت في السابق مسؤولةً رئيسةً للتنوع لدى موتورلا، وشركة سان مايكرو سيستمز. وهناك ابتكرت كاندي نموذج الإدماج المتكامل، وهو نموذجٌ لتكامل الأنظمة لدى الانتقال من شركاتٍ ذات عمليات تنوع تقليدي تقودها موارد بشرية إلى عمليات تكامل في العمل تنقل المسؤولية بشأن تحقيق ثقافة اشتمالية إلى الموظفين كافة. وقادت كاندي في شركة زيروكس، فرقاً تعمل في العمليات وتطوير الموظفين، واكتسبت هناك خبرةً واسعةً في المبيعات وتسويق المنتوجات والتدريب وإدارة المبيعات أيضاً. حيث نالت كاندي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة بيبردين، ونالت أيضاً شهادتها الجامعية الأولى من يو سي بيركلي.
- **جون ف. دوفيديو:** يعمل جون حالياً أستاذاً لعلم النفس في جامعة ييل. وقبل ذلك كان أستاذاً في جامعة كونكتيكيت، وجامعة كولغيت حيث كان أيضاً عميداً للكلية. وهو محرّر **مجلة ونشرة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي: العلاقات بين الأشخاص وعمليات الجماعات**. وعمل أيضاً محرّراً مشاركاً في **مجلة عمليات الجماعات والعلاقات بين الجماعات**. وهو يعمل حالياً محرّراً مشاركاً في **مجلة مسائل وسياسات اجتماعية**. تتناول اهتمامات دوفيديو البحثية إنتاج الصور النمطية والتحامل والتمييز، وكذلك السلطة الاجتماعية وأشكال التواصل غير الشفهي، إضافة إلى الغيرية والمساعدة. ويحمل جون

دوفيديـو شهادتـي الماجستير والدكتوراه في علم النفـس الاجتماعي من جامعة ديلاوير.

- **كريس إيرنست**: يعمل مديراً للبحث في مركز القيـادة الإبداعية. ويتركّز عمله علـى تطويـر القدرات القيادية عبر الحـدود العالمية المتنوعـة. وبوصفه باحثاً، فإنّـه يكتب كثيراً فـي القضايا الدوليـة وينشرها، وألَّف عدداً مـن الكتب، منها: «**نجاح المديـر العالمي الجديـد: كيف يمكـن العمل عبر المسـافات والبلدان والثقافات؟**». وعمـل كريس أيضاً في وظائف خـارج الحدود في آسيـا وأوروبا. وقـاد فرقـاً متعدّدة الثقافات، وأنشـأ وسهَّل تجارب قيادية مـن أجل عملائه من المؤسسـات فـي مختلف أنحاء العالـم. ويحمل كريس شهـادة الدكتوراه في علم النفس الصناعي والمؤسساتي. وهو مقيمٌ في سنغافورة حالياً.
- يعمل **صموئيل ل. جيرتنر** أستاذاً لعلم النفس في جامعة ديلاوير. حيث تتضمن اهتماماته البحثية العلاقات بيـن المجموعات، مع التأكيد على الفهم والحد من التحيز، والتمييز والعنصرية. إضافة إلى أنه كان عضواً في مجلس محرري مجلة الشخصيـة وعلم النفس الاجتماعي، ونشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، وعمليـات الجماعة والعلاقات بين المجموعات. وقد حصل جيرتنر، في بحثة مع جون ف. دوفيدو، على منحـة من مكتب البحوث البحرية، ومن المعاهد الوطنية للصحـة العقليـة، ويحصل حالياً علـى منحة من المؤسسة الوطنيـة للعلوم. وهو يحمل شهادة البكالوريوس من كلية بروكلين، وشهادة الدكتوراه من جامعة مدينة نيويورك: مركز الخريج.
- **مـارك جيرزون**؛ زميل مميز في معهد الشرق والغرب، ورئيس مؤسسة الوسطاء. وهـو مؤلـف كتـاب القيـادة من خـلال الصـراع: كيف ينجـح القادة فـي تحول الاختلافات إلى فرص(مطبعـة هارفرد للأعمال). يؤكد في مشروعاته الحالية علـى تطوير القـادة عبر الحزبين في الولايات المتحـدة ، والقيادة الأكثر فاعلية للزعماء الوطنيين في العالم. حديثاً، أسس شراكة بين القطاعين العام والخاص لتطويـر « مختبر القيـادة العالمية» الذي يعمل على التصميـم الأمثل لبيئة صنع القرار.

- **س. أليكساندر هاسلام**؛ أستاذ علم النفس الاجتماعي التنظيمي في جامعة إكسيتير. إضافة إلى أنه المحرر السابق للمجلة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي، ويعمل حالياً عضواً في مجلس إدارة التحرير لعشر مجلات دولية من ضمنها العقل العلمي الأمريكي. يؤكد من خلال عمله في كليات جامعة إكسيتير وكليات أخرى على دراسة الهوية الاجتماعية في مساقها الاجتماعي والتنظيمي من خلال أحدث كتبه ؛ علم النفس في المنظمات: منهج الهوية الاجتماعية (الطبعة الثانية، سيج، 2004) إضافة إلى أنه عضو في المعهد الكندي للبحث المتقدم، وحاصل على جائزة كيرت لوين EASP.
- **رونالد هيفيتز**؛ المحاضر الكبير في القيادة العامة للملك الحسين بن طلال في أثناء وجوده في مدرسة هارفارد كينيدي، وهو المدير المؤسس لمركز القيادة العامة. تناولت بحوثه كيفية بناء القدرة على التكيف في المجتمعات، والأعمال، وفي المجالات غير الربحية. طُبع من كتابه «القيادة دون إجابات» أكثر من ثلاث عشرة طبعة، وقد نُقل إلى كثير من اللغات. وشارك مع مارتي لينزكي في تأليف الكتاب الأكثر مبيعاً ؛ القيادة على المحك: البقاء حياً عبر أخطار القيادة. يعمل رونالد هيفيتز مستشاراً بصورة مكثفة في الولايات المتحدة وفي الخارج. إنه خريج جامعة كولومبيا، ومدرسة هارفارد الطبية، ومدرسة هارفارد كينيدي.
- يحمل **مايكل أ. هوج** شهادة الدكتوراه من جامعة بريستول، وهو أستاذ علم النفس الاجتماعي في جامعة كليرمونت للدراسات العليا، وبروفسور فخري في جامعتي كنت وكوينزلاند. إضافة إلى أنه زميل في جمعية الدراسة النفسية للقضايا الاجتماعية، وجمعية الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، وجمعية علم النفس الغربية، إضافة إلى أكاديمية العلوم الاجتماعية في أستراليا. ترتبط بحوثه في عمليات المجموعات، والعلاقات بين المجموعات، والهوية الاجتماعية، ومفهوم الذات، بصورة وثيقة بتطور نظرية الهوية الاجتماعية. نشر مئتين وستين كتاباً، وفصلاً من كتاب، ومقالة تناولت الموضوعات السابقة. وهو محرر مشارك في مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي. وهو مؤسس مشارك لمجلة عمليات

المجموعـة والعلاقات بين الجماعـات، إضافة إلى أنه محـرر مستشار لبرنامج ساج لعلم النفس الاجتماعي.

- **جولانـدا جيتيـن**؛ أستاذه لعلم النفس الاجتماعي فـي جامعة كوينزلاند. تتناول بحوثها عمليات المجموعـة والعلاقات بين المجموعات؛ وبصورة خاصة عضوية المجموعة الهامشية، والانحـراف ضمن المجموعة، والقيادة، والتأثير المعياري والمطابقـة، ووسم الهويات، والعلاقة بين تغير الهويـة والصحة النفسية. يدعم هذه البحوث منح وهبات من مجلـس البحوث الاقتصادي البريطاني (ESRC)، ومجلـس البحث الأسترالي، وزمالة منتصف العمل المهني في جامعة كوينزلاند. وفـي عام 2004 ، منحتها جمعية علم النفسـ البريطانية مدالية سبيرمان. وهي تعمل حالياً محرراً مشاركاً في مجلتي ؛ مجلة علم النفس الاجتماعي البريطانية، ومجلة علم النفس الاجتماعي.
- **روزابيـث مووس كانتـر** تحمـل أستاذية كرسـي إيرنست ل. أربـوكل في مدرسة هـارفـارد للأعمـال، حيث تتخصص فـي الإستراتيجية، والابتـكار، والقيادة من أجل التغيير. وهي محرر سابق لدورية هارفارد للأعمال، إضافة إلى أنها مؤسس كرسـي جامعة هارفارد لمبادرة القيادة المتقدمة. وقد أنعم عليها في عام 2001 بجائزة أكاديميـة الادارة المهنية المتميزة لمساهماتها العلمية في الإدارة. وهي تعمل مستشارة لشركات كبـرى، ومؤلفة لسبعة عشر كتاباً، وكان آخرها، أمريكا ذات المبادئ: ست فرص لتصبح أمة قادرة على العمل مرة أخرى، والكتب الأكثر مبيعـاً هي: الثقة، والطـراز العالمي، وعندمـا تتعلم العمالقـة الرقص، وخبراء التغيير، ورجال ونساء الشركات الكبرى.
- **إيريت كينان**: رئيسة مركز المسؤولية الاجتماعية في جامعة حيفا. وهي صاحبة كتـاب فاز بجائزة يتحدث عن الناجين مـن الهولوكوست. وتدرس إيريت العدالة الاجتماعيـة في جامعة حيفا. وتتناول اهتمامات بحثهـا: الهولوكوست، والذاكرة الجمعيـة، والمسؤولية الاجتماعية، والتعايش، والقيـادة. وهي تنشر مقالاتها في المجـلات العلمية وفي وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن هذه التخصّصات. تعمل كينان في عددٍ من مجالس إدارة مراكز البحوث والمؤسسات غير الحكومية. وقد

كانت المديرة المؤسسة لمركز رابين للدراسات الإسرائيلية في تل أبيب، وهي أيضاً مديرة البحوث والتخطيط الإستراتيجي في الوكالة اليهودية. تحمل إيريت شهادة الدكتوراه في التاريخ من جامعة تل أبيب.

- **رودريك م. كريمر**: هو أستاذ كرسي ويليام كيمبال للسلوك المؤسساتي في مدرسة ستانفورد للأعمال. وقد ألّف أكثر من مئة مقالة علمية نشرها في كبرى المجلات، ومن بينها: مجلة علم نفس الشخصية، وعلم النفس الاجتماعي، ومجلة أكاديمية الإدارة، ومجلة هارفارد للأعمال. وشارك أيضاً رودريك في كتابة عدد كبير من الكتب، من بينها: «**التفاوض في السياق الاجتماعي**»، و«**علم نفس الذات الاجتماعية**»، و«**السلطة والنفوذ في المؤسسات**»، و«**علم نفس القيادة**»، و«**الثقة وعدم الثقة ضمن المؤسسات**». وقد نشر حديثاً كتاب «الثقة المؤسساتية». ويعمل كريمر مدرساً زائراً في عددٍ من المؤسسات، من بينها: جامعة أكسفورد، وجامعة هارفارد، ومعهد هوفر.
- **مارغريت كروشيك**: تدرس مارغريت من أجل نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي من جامعة نيويورك. وقد تلقت الزمالة البحثية من مؤسسة العلوم الوطنية لبحوث الخريجين. حصلت مارغريت على شهادة الماجستير بدرجة الشرف من جامعة فرجينيا حيث تضمنت دراستها: الأنتروبولوجيا، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، واللسانيات، والعلوم السياسية. وقد عُدَّ ذلك كلّه مكوِّنات شهادتها ذات التخصّصات المتنوعة. تستقصي بحوثها آليات الإيديولوجيا السياسية لدى الأفراد والثنائيات والجماعات، وآثارها في العمليات الجارية. وهي تُدرِّس أيضاً كلاً من النتائج السياسية وغير السياسية، بما في ذلك: سلوك الاقتراع، ومقاومة الاضطهاد، والدعم المقدّم إلى المؤسسات والسلطات السياسية، وهيكلية التمثيلات العقلية للجماعات في المجتمع لدى الفرد. وهي مهتمةٌ خاصةً بتحديد الظروف التي يمكن في ظلها ضبط الهويات والقيم المشتركة لتجنب حالات الاستعصاء والانقسام الإيديولوجي بين أنصار الجهات المختلفة، وتشجيع التعاون بين الجماعات المستقطبة في المجتمع.

- **إبريل كونزي**: هي نائبة رئيس البرامج في مؤسسة «إنترفيث يوث كور». وكان لتأملاتها في العمل بين الشباب الذين يعتنقون أشكالاً مختلفة من الإيمان أثرٌ مهم في الشباب في مختلف أنحاء العالم. ولها بحوث منشورةٌ في كثيرٍ من الدوريات، مثل: «**ريفيو آند إكسبوزيتور**»، و«**نظرةٌ بين الأديان**»، و«**مجلة باز**»، و«**نقطة المصدر**»، و«**إيقاظ الروح**»، و«**إلهام الروح**». وتأتي حصيلتها المهنية من ميدان القيادة الشبابية، وبناء المجتمعات القاعدية، والتطوير المؤسساتي. وهي أيضاً مؤسّس مجلس إدارة «جمعية كريب» ورئيسها، وهي مؤسسةٌ تركِّز على إيجاد ثقافة رجال الأعمال الاجتماعية بين شباب شيكاغو. تخرَّجت إبريل في كلية كارلتون، ومدرسة آليز العامة في شيكاغو. وقد أُطلِق عليها في العام الماضي اسم «صانع التغيير لهذا العام في مدرسة آليز العامة في شيكاغو».
- **ماريكا ج. لامورو**: ذهبت ماريكا إلى جامعة فرجينيا للتقانة لنيل شهادتها الجامعية الأولى، ثمّ إلى جامعة ميامي في أوهايو من أجل درجة الماجستير، ثمّ إلى جامعة ديلاوير للحصول على شهادة الدكتوراه التي ركَّزت فيها على علم النفس الاجتماعي. وفي الوقت الحالي، تعمل ماريكا محاضرةً في جامعة جورجيا الحكومية. وتتمثّل اهتماماتها البحثية الأساسية في العثور على طرق من أجل تخفيف التحيّز بين الجماعات المتباينة، وذلك عن طريق المشروعات والتدخلات القائمة على أساس المجتمع المحلي. أمّا ما يأتي بعد ذلك في اهتماماتها البحثية فهو فهم الاختلافات النفسية الثقافية.
- **فرانك مولز**: محاضرٌ مشارك في مدرسة العلوم السياسية والدراسات الدولية بجامعة كوينزلاند في أستراليا. وتشمل اهتماماته: الحوكمة المتعدّدة المستويات، وسياسة الهوية، والقومية، والإقليمية، والمواطنة، ونظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية التصنيف الذاتي، إضافةً إلى تحليل السياسات العامة وأنماط الحوكمة والحوكمة العليا. تهدف بحوثه إلى تعميق فهمنا للطرق الخفية التي يُنجز التكامل الأوروبي بوساطتها تحوّلاتٍ في المشهد السياسي المحلي لدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وعلى نحوٍ أكثر تحديداً، فإنّ أبحاثه تتناول كيفية وجود توترات المركز – المحيط واشتدادها في الدول الأعضاء بفعل التكامل الأوروبي،

وهـذا ما يؤدي إلى جعل السياسيين المحليين والإقليميين ينغمسون في سياسات الهوية.

- **إيبـو باتيـل:** هو مؤسس «إنترفيث يوث كور» ومديرها التنفيذي. وهو أيضاً مؤلّف كتـاب «**أفعالٌ نابعةٌ من الإيمان: قصـة مسـلم أمريكي، الصـراع مـن أجل روح جيـل**». يحمل إيبو شهادة الدكتوراه فـي علم اجتماع الأديان من جامعة أكسفورد حيـث درس اعتمـاداً على منحـة رودوس. وهـو يكتب أيضاً فـي مدوّنة «**انقسـام الإيمـان**» التـي تهتـم بالأديـان لمصلحة **واشـنطن بوسـت**، ويكتب في **صـحيفة شـيكاغو تريبيـون**، وفـي **كلينتون جورنال**، وكذلك في **نشـرة هارفـارد ديفينتي سكول**، والإذاعة العامة الوطنية. وقد ألقى كلمـاتٍ في مبادرة كلينتون العالمية، وفي منتدى جائزة نوبل، وفي جامعاتٍ عدّة من مختلف أنحاء العالَم.
- **تـود ل. بيتنسـكي:** عمـل تود علـى استكشاف مـا يكمن خلف التسامـح المجرد مـع «الآخر». وقـد استكشف بعمله في مشـروع ألوفيليا، المواقـف الإيجابية بين الجماعـات المتباينـة: الظـروف التـي تتطـور في ظلها هـذه المواقـف، وكيفية تكوينهـا لطرق تفكيرنا وشعورنا وسلوكنا. ويركّز بحثـه الأخير على كيفية تمكُّن القـادة والقيادة من إحداث تأثير إيجابي في العلاقات بين الجماعات المتباينة. حصـل بيتنسكي علـى شهادةٍ جامعية في علم النفس مـن جامعة ييل، ثمّ شهادة الماجستيـر فـي علـم النفس والدكتوراه فـي السلـوك المؤسساتي مـن جامعة هارفـارد. وهـو أستاذٌ مشـارك للسياسات العامة لدى مدرسـة هارفارد كيندي، ويعمل أيضاً بصفته مدير بحوث لدى مركز هارفارد للقيادة العامة.
- **مايـكل ج. بلاتـو:** هو أستاذٌ مشارك في قسم علم النفس في الجامعة الأسترالية الوطنيـة. وقد أَعَدَّ ونشر بحوثـاً تدرس تنوع الجماعات والعمليات بين الجماعات المتباينـة، وفيها: القيـادة والتأثير الاجتماعـي؛ والعدالة التوزيعيـة والإجرائية والاستعاديـة؛ وسلـوك المحابـاة فـي جماعة نحـن، وإدارة الهويـة الاجتماعية. وتدرس بحوثـه الحاليـة العمليـات الاجتماعيـة النفسيـة ذات الصلـة بالنزعة العنصرية الهامشية. ونشر مايكل عدداً كبيراً من المقالات في المجلات العلمية، مثل: «**العلوم النفسـية**»، و«**مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي**»، و«**المجلة**

الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي». وقد فاز بعددٍ من الجوائز بوصفه أستاذاً، وكان رئيساً أيضاً لجمعية العاملين في علم النفس الاجتماعي في أستراليا.

- **ستيفن د. ريتشر:** يعمل ستيفن حالياً أستاذاً ورئيساً في مدرسة علم النفس بجامعة سانت آندروز. وهو محرّرٌ سابق **للمجلة البريطانية لعلم النفس الاجتماعي**، وعضو في المجلس الإداري للجمعية الدولية لعلم النفس السياسي. يتركز عمل ريتشر على العلاقة بين الهويات الاجتماعية والفعل الجمعي. وانطلاقاً من أعماله الأولى التي حلَّلت طرق تكوُّن الفعل الجمعي بوساطة الهويات الاجتماعية، صار الرجل أشد اهتماماً بالطرق التي تتيح للقادة والناشطين تكوين الهويات الاجتماعية من أجل تعبئة الفعل الجمعي. ومشاركته في هذا الكتاب هي جزءٌ من كتابه «**الذات والأمة**» (سيج، 2001م)، وقد أنجزه بالتعاون مع نيك هوبكينز.
- **لاتود روجرز:** يعمل لاتود الآن للحصول على شهادة الدكتوراه في المشروع المشترك للسلوك المؤسساتي وعلم النفس لدى جامعة هارفارد. ويستخدم بحثه المنهجية السلوكية من أجل فهم التواصل السياسي والتعبئة السياسية الفاعلين. يعمل لاتود حالياً مديراً تنفيذياً لِـ «معهد المحللين» في واشنطن، دي سي.
- **روبرت إ. روتبرغ:** هو مدير برنامج النزاع بين الدول وحل النزاعات في مدرسة هارفارد كيندي بجامعة هارفارد، حيث يعمل أستاذاً مشاركاً في العلاقات العامة، ويُدرِّس مادتين تتناولان القيادة. وهو أيضاً رئيس «صندوق السلم العالمي». وفي وقتٍ سابق، كان روبرت أستاذاً للعلوم السياسية والتاريخ في معهد ماساشوستس للتقانة. وكان نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بجامعة توفتس، ورئيس كلية لافاييت. وهو أيضاً مؤلّفٌ ومحرّرٌ لعدد من الكتب التي تتناول السياسات والقيادة في إفريقيا ومنطقة الكاريبي وآسيا. أمّا آخر أعماله فهي: «**عندما تفشل الدول: حالات وعواقب**» (2004م)، و«**أكثر الأشياء سوءاً: التعامل مع الدول القمعية والمارقة**» (2007م).
- **نواه سيلفرمان:** يعمل نواه منسِّقاً للمحتوى ضمن فريق «آوتريتش إيدوكيشن آند ترينيغ» في «إنترفيث يوث كور». تخرّج نواه في «فاي بيتا كابا»، وهو يحمل شهادةً

جامعيةً في الدراسات الدينيــة والعلاقات الدولية من كلية كونكتيكت، حيث كتب أطروحته الجامعية في بناء السِّلْم بين الديانات المختلفة في إسرائيل وفلسطين. وقد عمل مع المؤتمر العالمي للأديان من أجل السلام في الأمم المتحدة، وكذلك لــدى «جمعية العلاقة بين الأديان» في القدس، ومجلــس برلمان أديان العالَم في شيكاغــو. وتضمّــن عمله استقدام العاملين في برلمان أديــان العالم الذي انعقد عام 2004م في برشلونة. نشأ نواه في شيكاغو، لكنّه ترعرع في جمعية «ك. أ. م. إيسايا إسرائيل» في الحي الجنوبي من هايد بارك.

- **آلان ب. سـليفكا:** هــو الرئيس المشارك فــي «هالسيــون لإدارة الأصول»، ومديرٌ للاستثمــار والأعمال الخيرية. عمل آلان فــي كثيرٍ من المؤسسات ومجالس إدارة المنظّمــات غير الربحية، مــن مثل: «مجموعة تيلي سيستمــز الدولية»، و«بيغ آبل سيركس»، و«الكونجرس الأمريكي اليهودي»، و«مبادرة التعايش»، ومركز الديانات المختلفــة في نيويورك». وهــو أيضاً رئيســ «مشروعات صنــدوق أبراهام» الذي شــارك في تأسيسه عــام 1989م ليكون المؤسسة الأولــى والوحيدة غير الربحية المكرَّســة لتعزيــز التعايش بين يهود إسرائيل ومواطنيهــا العرب عن طريق دعم البرامج والمشروعات في إسرائيل. نال سليفكا شهادته الجامعية من جامعة ييل عام 1951م، ثمّ شهادة الماجستير من جامعة هارفارد عام 1953م. ونال شهادة الدكتوراه في الآداب الإنسانية بمرتبة الشرف من جامعة برانديز عام 2003م.
- **تــوم ر. تايلــر:** هــو أستاذٌ جامعــي بجامعة نيويــورك. وهو يدرِّس فــي قسم علم النفس، وكلية الحقوق. تستكشف بحوثه آليات السلطة في الجماعات والمؤسسات والمجتمعات. وعلى نحوٍ خاص، فإنّه يدرس دور الأحكام المتعلّقة بالعدالة أو عدم العدالة فيما يخص إجراءات الجماعة المتعلّقة بتكوين الشرعية والتقيد والتعاون. ألَّــف تايلر عدداً من الكتب، منها: «**علم النفس الاجتماعي للعدالة الإجرائية**» (1988م)، و«**الثقــة فــي المؤسســات**» (1996م)، و«**العدالــة الاجتماعيــة فــي مجتمعــاتٍ متنوعــة**» (1997م)، و«**التعاون في الجماعــات**» (2000م)، و«**الثقة في القانون**» (2002م)، و«**لماذا يطيع الناس القانون؟**» (2006م).

- **جيفري ييب:** هو باحثٌ مشارك لدى مركز القيادة الإبداعية. وهو أيضاً مؤسّسٌ شريك وعضو مجلس إدارة في مؤسسة هالوجين في سنغافورة. وله كتاب بعنوان «الشباب». إضافةً إلى أنّه يكتب كثيراً في موضوعات تتصل بالقيادة الناشئة وتطوير القيادة. وقد عمل سابقاً مستشاراً لدى الحكومة السنغافورية، إضافة إلى كونه يدير ورشات عمل كثيرة في موضوع القيادة من أجل الطلاب والمربين في المنطقة. يتركّز عمل جيفري حالياً على توثيق السُّبُل والممارسات الخاصة لدى قادة الأعمال والحكومة في آسيا. وقد نال منحة فولبرايت، وحصل على شهادة الماجستير في التنمية البشرية وعلم النفس من جامعة هارفارد.